

PTE ÁJK-KTK Könyvtár

KG 72

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Szabó József

Pécs, 2007

KTK

OT

339

Sz 16

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodási doktori iskola

A MAGYAR VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSI FÁZISAI 1982-TŐL AZ EURÓPAI UNIÓS CSATLAKOZÁSIG

Szerző: dr. Szabó József

Pécs, 2007

Konzulens: dr. Szerb László Ph.D. egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar

5de
MELLÉKLETTEL

PTE Egyetemi Könyvtár



P000850038

Tartalom

Bevezetés	7
1. fejezet • A magyar vállalkozásokra ható tényezők	17
1.1. Politikai hatások	19
1.2. Gazdaságpolitikai hatások	24
1.3. Piaci hatások.....	26
1.4. A vállalkozások önmozgása	28
1.5. Összefoglaló az 1. fejezethez	32
2. fejezet • Vállalkozáskutatások – szakirodalmi elemzés	33
2.1. A vállalkozás elmélete.....	33
2.2. Liska Tibor vállalkozási elmélete.....	39
2.3. A GEM-program	42
2.4. Vállalkozáskutatások Magyarországon 1980 és 2002 között	44
2.5. Az elemzés keretei és határai, mintavétel	44
2.6. A tartalmi elemzés vázlata	46
A nyolcvanas évek	46
A kisvállalkozások az állami vállalatok árnyékában	54
A piacgazdasági átmenet a vállalkozáskutatásokban.....	58
A kilencvenes évek kutatásai	60
Kisvállalkozási kutatások a kilencvenes években.....	64
A középvállalatok.....	69
A multinacionális vállalatok	73
A vállalati stratégiák	74
Kreativitás és innováció	74
A vállalkozás oktatási vetületei.....	79
Összefoglaló művek	81
2.7. Összefoglaló a 2. fejezethez	82
3. fejezet • Saját kutatások, a Kihívás – siker program	83
3.1. A kutatás első szakaszának módszere	85
3.2. A vállalkozások kiválasztása.....	86
3.3. A vállalkozások gazdasági jellemzői	88

3.4. A sikertényezők elemzése	92
A tulajdonos, a menedzsment döntései	98
Jó gazdálkodás	98
A változásokra való nyitottság, jó reagálás	99
Versenyképes termékkör	99
Vállalati stratégia	100
A piaci környezet	100
A munkások, alkalmazottak minősége	101
Vállalati légkör	101
A középvezetők minősége	102
Kapcsolatok	102
Érdekeltségi rendszer	103
Marketingmunka	104
Szabályozórendszer	105
Infrastruktúra	105
A cég szervezeti struktúrája	106
Kockázatvállalás	106
Szerencse	107
3.5. A vállalkozások fejlődési fázisai, az interjúk anyaga	108
A vállalkozások kezdeti szakasza	108
A növekedés, fejlődés szakasza	109
A vállalkozások helyzete 2001-ben	110
A tudás szerepe és fejlesztése	114
A vállalkozások jövője	117
A vállalkozások helyzete az európai csatlakozás után	117
3.6 A vállalkozások helyzete 2006-ban	122
3.7 A kutatási munka váratlan, nem tervezett következményei	123
3.8. Összefoglaló a 3. fejezethez	125
4. fejezet • A kutatási munka eredményeinek értékelése	126
4.1. A vállalkozáskutatások eredményei	126
4.2. Általánosítható fejlődési fázisok	134
A nagyvállalatok fejlődése	136
A közepméretű vállalkozások fejlődése	139
A kisvállalkozások fejlődése	142
A magyar vállalatok és vállalkozások fejlődése	144
A jövő	146

4.3. Összefoglaló a 4. fejezethez	150
Összefoglalás	151
A kutatás céljai és menete	151
A magyar vállalkozásokra ható tényezők	152
Szakirodalmi elemzés.....	154
A Kihívás – siker program	157
A kutatási munka eredményeinek értékelése	162
Hivatkozott irodalom	165
Summary	177
Tananyagok.....	178
A kutatási program publikációi	180
Mellékletek	182

Ábrajegyzék

1. ábra • A dolgozat forrástérképe
2. ábra • A magyar vállalkozásokra ható tényezők modellje
3. ábra • A vállalati kategóriák aránya Magyarországon és a kutatási mintában
4. ábra • A vállalkozások nettó forgalmának évenkénti növekedése
5. ábra • A vállalkozások adózott nyeresége a nettó forgalom arányában
6. ábra • A sikertényezők rangsora
7. ábra • A vállalkozáskutatások a vállalati méretek szerint
8. ábra • A vállalkozáskutatások a témakörök szerint
9. ábra • A saját kutatások a vállalati méretek szerint
10. ábra • A saját kutatások a témakörök szerint
11. ábra • A nagyvállalatok fejlődése
12. ábra • A középvállalkozások fejlődése
13. ábra • A kisvállalkozások fejlődése
14. ábra • A magyar vállalkozások fejlődése

Táblázatjegyzék

1. táblázat • A vállalati kategóriák aránya a kutatási mintában
2. melléklet • A sikertényezők kérdőíve
4. melléklet • A vállalkozások nettó forgalmának növekedési üteme
5. melléklet • A vállalkozások adózás utáni nyereségének alakulása
6. melléklet • A sikertényezők osztályzatai a saját vállalkozásban
7. melléklet • A sikertényezők helyezési számai a saját vállalkozásban
8. melléklet • A sikertényezők osztályzatai a vállalkozásoknál általában
9. melléklet • A sikertényezők helyezési számai a vállalkozásoknál általában

Bevezetés

Az ezredforduló után látványosan megszorodtak a vállalati jubileumi ünnepségek. Ha figyelmesen tanulmányozzuk a vállalati közleményeket, akkor ismétlődnek a következő számok: ötven, húsz, tíz, öt. A hírek arra engednek következtetni, hogy vannak kitüntetett, fontos évszámok, olyan évek, amelyekben a magyar vállalatok és vállalkozások sorsa alapvetően megváltozott. Az ötvenéves vállalatok az államosítás során jöttek létre, ekkor a kontinuitás megszakadt, Magyarországon ennél régebbi vállalatok csak elvétve akadnak. Több átalakulás után ezeknek a vállalatoknak egy része ma is működik. 1982-ben nyílt meg a magánkezdeményezések előtt a lehetőség, ez a vállalkozások új generációját hozta. Az új generációs vállalkozások is többségükben már átalakultak. Magyarország – a szomszédos kelet- és közép-európai országokkal együtt – a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján lépett a magántulajdonú piacgazdaságú országok közé. Az új berendezkedés új vállalatok alapítását és a régebbiek sokszor gyökeres átalakítását hozta. 1990 óta beszélhetünk viszonylagos egyensúlyról és stabilitásról, ettől az időponttól képzelhető el egyáltalán, hogy egy vállalkozás alapításkori nevét viselje, lényegi átalakulás nélkül működjön. A kilencvenes évek még nagyon erős változásokat hoztak. Nagyjából az ezredforduló táján a vállalkozásokat ért közvetlen és durva behatások enyhültek, békésebb fejlődési szakasz következett. A vállalkozásoknak új feladata lett: felkészülni az európai csatlakozásra. Napjainkban, két évvel a csatlakozás után a következő lépés az európai versenyben való helytállás.

Létezniük kell olyan tényezőknek, vállalatgeneráló tényezőknek, amelyek segítették az adott időpontokban a vállalatok tömeges létrejöttét, sorsukat alakították, befolyásolták. A vállalatok létrejöttét elősegítő tényezők, a konjunktúra, a külföldi tőke, a munkamegosztás bonyolultabbá válása, a gazdaságpolitika és az innovatív ötletek megvalósításának szándéka¹ normális esetben együtt hatnak, együttesen

¹ Kozma 1992

BEVEZETÉS

szerves fejlődést okoznak. Az idézett műben is ott a kételkedés: „Tételezzük fel (bár ez a mai Közép- és Kelet-Európában nem könnyű), hogy a vállalatok megalkulására, kiformalódására, méretük és arculatuk kialakulására nem hatnak tragikus nagyságú teratogén erők...”² Tudjuk, hogy nem így történt. A mai vállalatok nagysága, státusza, tevékenysége nem a gazdaság törvényei, önmozgása szerint alakult, hanem a mai napig őrzik a létrejöttük időpontjában jellemző körülményeket. A magyar vállalatok és vállalkozások fejlődését a közelmúltban rendkívüli tényezők sorozata határozta meg, a szerves fejlődés nagyjából csak egy évtizede jellemző.

A szabad gazdaság évtizede nem volt elég ahhoz, hogy eltüntesse a különbségeket. Az alapítási időpont ezért nálunk fontosabb, többet mond a vállalkozásról, mint a bejáratott piacgazdaságú országokban. Vállalkozási generációkról beszélhetünk, a különféle évjáratba tartozó vállalatok eltérő jellegzetességei eltérőek, működésük, viselkedésük alapján felismerhetők.

A mai vállalati struktúrát tehát két gazdasági-politikai berendezkedés, a szocializmus és a kapitalizmus is alakította. A vállalkozások mindkét korszak jegyeit magukon viselik, ráadásul mindkét korszakban számos kisebb-nagyobb, sokszor alapvető változtatásra kényszerítő hatás érte őket. A dolgozat alapvető célja az, hogy a mai vállalatok fejlődéstörténetét felvázolja, a saját tapasztalatok, a szakirodalom és a vállalkozók közlései alapján.

Az állam által irányított és felügyelt gazdaság- és vállalatirányításból kiindulva tartunk az Európában jellemző piacgazdaság felé. A vállalatok életét gyökeresen befolyásoló állami beavatkozások egyre ritkábbak, egyre szűkebb körben érvényesülnek, az általános európai tendenciák viszont egyre erőteljesebben, egyre kisebb késéssel, és egyre kisebb torzulásokkal hatnak. Kérdés, hogy elég gyorsan haladunk-e, vagyis amikor az Európai Unióba érkezünk, megfelelően felkészült üzleti vállalkozásokkal rendelkezünk-e.

² u.o.

BEVEZETÉS

A tanulmány témájába vágó kutatásokat tizenöt éve kezdtük meg, a Vállalatgazdaságtan és még néhány másik vállalati menedzsment témakörű tantárgy megfelelő tananyaggal történő ellátása érdekében. Az első években az elméleti irodalom lehető legteljesebb megismerése volt a cél. Elkészültek az alapvető tananyagok. A célirányos vállalati kutatásokat több szervezet anyagi támogatásával, 1999-ben kezdtük el. Ennek célja az elméleti ismeretek és tananyag kiegészítése volt: a gyakorlati ismeretek integrálása a főiskolai-egyetemi oktatásba. A kutatás és azzal párhuzamosan a tananyagok fejlesztése, az eredmények publikálása több szakaszra osztható. 1999. és 2002. között végeztük az elsődleges, a vállalkozók megkérdezésével folytatott vizsgálatokat. 2002. után végeztük a másodlagos, szakirodalmi kutatásokat, hogy saját kutatásainkat elhelyezzük a magyar vállalkozáskutatások sorába. 2004-ben új szakasz kezdődött, az egyetemen folyó vállalati gazdaságtan oktatásba bevonjuk a vállalkozókat és vállalatvezetőket. Vendégelőadóink három félév alatt huszonöt előadást tartottak, nagy sikerrel. Az előadások anyagát rögzítjük, és szerkesztett formában dokumentáljuk.³

A kutatási munkát mindvégig alaposan dokumentáltuk, az eredményeket folyamatosan publikáltuk. A publikációkat a dolgozat irodalomjegyzékei tartalmazzák. Az első, a dolgozatban hivatkozott közlemények jegyzéke után külön jegyzék tartalmazza a vállalati gazdaságtan és a vállalati menedzsment szakterületek tizenöt év alatt elkészült tananyagait, majd ez után következik egy harmadik irodalomjegyzék a dolgozat témakörébe vágó saját közleményekről. Mivel a kutatás alapvetően mindig az oktatás javításának és fejlesztésének célkitűzésével folyt, a három jegyzék helyenként átfedéseket is tartalmaz.

A dolgozat felépítése a következő:

Az első fejezet a magyar vállalkozásokra ható tényezőket vizsgálja. A vizsgálatot kiterjesztettük a politikai, gazdaságpolitikai, a piaci és a vállalkozási tényezőkre. Az időrendben történő áttekintés alapján a hatások arányainak és az arányok változásának trendjét kívánjuk vázolni. Hazánkban gyökeres fordulat következett be

³ Szabó 2005 és Szabó 2006

BEVEZETÉS

a kilencvenes évek elején, ezért külön figyelmet fordítunk a politikai tényezőkre, amelyek a magyar vállalkozásokra közvetlen módon hatottak; tulajdonképpen a vállalkozási rendszer kialakításának kezdeményezői és létrehozói voltak. Maga a politika is sokat változott: először a szocialista berendezkedésű, majd a többpártrendszerű politika, és végül a vizsgálatok lezárásakor már a magyar belpolitika, az Európai Unió és a többi tagállam politikája is hatással volt a magyar gazdaságra, és így a magyar vállalkozásokra is.

A magyar gazdaságpolitika is nagy utat tett meg. A huszonöt évvel ezelőtti állam még a termelőeszközök túlnyomó többsége felett rendelkezett. Az állami irányító szervezetek, jellemzően a minisztériumok egy központi terv szerint irányították a gazdaság egységeit, a spontán piaci mozgások csak korlátozottan érvényesültek, a vállalatok a tervet, a központból érkező utasításokat követték, és nem a piaci keresletet figyelték. Kialakult a hiány gazdasága, a viszonylagos jólét fenntartása érdekében felvett kölcsönök miatt az ország eladósodott. A nyolcvanas évek közepén a vállalati gazdálkodást és irányítást részben új alapokra helyezték, új testületeket hoztak létre a tulajdonosi akarat markánsabb érvényesítésére, a gazdaságosabb termelés érdekében. Ezzel párhuzamosan korlátozottan, de engedélyezték a magánkezdeményezésű társaságok létrehozását. A magántársaságok száma gyorsan nőtt, de hamar kiderült, hogy a gazdasági infrastruktúra a meglehetősen kis számú gazdasági egység kiszolgálására képes, vagyis újra csak hiányok léptek fel: nem volt kielégítő az ingatlan-nyilvántartás, nem készültek fel a bankok, a posta, a távközlési szolgáltató.

A politikai rendszer megváltozásának időpontjára az alapvető hiányosságok megszűntek: európai színvonalú társasági törvény lépett életbe, volt már kétszintű bankrendszer, működtek a cégbíróságok, a többi infrastrukturális tényező is fejlődésben volt. Megkezdődött a privatizáció, és a politikai akadályok megszűnésekor a gazdaság készen állt a külföldi tőke befogadására. Ez a két dolog, a privatizáció és a külföldi tőke beáramlása gyökeresen átalakította a gazdaságot, és a kilencvenes években végig ez a két tényező volt a meghatározó. A változások üteme

BEVEZETÉS

lassult, a gazdaság, így a vállalatok működése egyre kiegyensúlyozottabbá, nyugodtabbá vált.

A piaci viszonyok változásai is jelentősek voltak. A nyolcvanas évek első felében a keleti piac és a hazai fogyasztás állt a középpontban, ma pedig az európai piac szolgálata.

A fejezet zárásaként a dolgozat a vállalkozások önmozgásait mutatja be. A korlátozott kisipar és kiskereskedelem, valamint a mezőgazdasági kistermelés kivételével évtizedekig nem volt lehetőség az önálló, vállalkozói gondolkodásra Magyarországon. A nyolcvanas évek kisvállalkozásai – kevés kivételtől eltekintve – jövedelemkiegészítő szerepet töltöttek be, míg ma a vállalkozói karrier elérhető, sokak által választott életpályának számít. Ez a nagy átalakulás mindenképpen indokol egy vázlatos áttekintést.

A második fejezetben a szakirodalmi kutatások kapnak helyet. A magyar vállalkozások fejlődéstörténetének feltárásához elengedhetetlennek tartottuk a szakirodalom konzekvens áttekintését. A teljes szakirodalom áttekintése nem volt lehetséges, ezért mintavételes módszert alkalmaztunk: két folyóirat huszonhárom teljes évfolyamát vizsgáltuk át. A kiválasztott folyóirat a Közgazdasági Szemle és a Vezetéstudomány volt. Előbbi a vizsgált időszakban mindvégig a vezető szakmai folyóirat szerepét töltötte be, utóbbit pedig tartalmának változatossága miatt választottuk.

A kutatás kezdetén több kérdés merült fel: vajon a szakírók a lényeges kérdéseket teszik-e fel, a szakirodalom megelőzi, követi, vagy említés nélkül hagyja a fontos, utólag legalábbis fontosnak bizonyult jelenségeket és folyamatokat, illetve milyen arányban foglalkozik az irodalom a különféle helyzetű és méretű vállalkozásokkal és vállalatokkal. Az elemzés nem kritika, kizárólag a tartalom bemutatását szolgálja.

A cikkek feldolgozásában két szempont érvényesül: a tárgyalás alapvetően időrendi sorrendet követ, és emellett a vállalati nagyság szerint rendezett. A vizsgálat során kiemeltük a vállalati-vállalkozási tulajdont, a vállalkozást, a menedzsment egyes

BEVEZETÉS

kérdéseit tárgyaló írásokat, és ezek tartalmi elemzését helyeztük itt el. A fejezet végén következtetéseket vonunk le, megállapításokat teszünk a szakirodalomra vonatkozóan.

A középpontba az általunk végzett vállalkozáskutatásokat helyeztük, ez a harmadik érdemi fejezet témája. A fejezetet a kutatás során feltárt számszerű adatok bemutatásával kezdjük, a vállalkozások jellemző gazdasági adatsorainak segítségével. A következő részben elvégezzük a vállalkozói sikertényezők feldolgozását, a vállalkozók értékelése alapján. A sikertényezők rangsora és a sikertényezőkhez fűzött megjegyzések nagyon sok mindent elárulnak a vállalkozói viselkedésről, a vállalkozók preferenciáiról, ezért itt már gyakran fordulnak elő szó szerinti idézetek az interjúkat feldolgozó könyvből. A sikertényezők elemzése után a vállalkozások életciklusainak megfelelő sorrendben, szintén sok idézettel illusztrálva számolunk be tapasztalatainkról. Foglalkozunk az alapítás körülményeivel, a vállalkozások kezdeti szakaszának nehézségeivel, a növekedési problémákkal, valamint a jövőre vonatkozó tervekkel. Külön pontban tárgyaljuk az európai csatlakozás előtti felkészülési szakasz jellemző nehézségeit, valamint a csatlakozás óta eltelt időszak hatásait.

A negyedik fejezet az elsődleges és a másodlagos kutatások egybevetését szolgálja. Először vázoljuk a szakirodalmi kutatások témaköreinek változásait, majd megkíséreljük saját kutatásunkat elhelyezni a hazai vállalkozáskutatások között. A befejező rész az elemző fejezetek szintézisét próbálja megteremteni, segítségül hívva a vállalati életciklusokról szóló tanításokat. A magyar vállalkozások fejlődését először vállalati méretek szerint külön-külön ábrázoljuk, és ezután az általunk végzett kutatások adatait egybevetve kísérletet teszünk egy általánosítható, a magyar vállalkozásokra jellemző életciklus-modell kialakítására, valamint javaslatot teszünk a jellemző szakaszok elnevezéseire.

Minden fejezetet összefoglalóval zárunk le. A dolgozat végén helyeztük el az összefoglalást, elhelyezve itt a fontosabb megállapításokat, amelyeket folyamatos számozással látjuk el.

BEVEZETÉS

A dolgozat terjedelme, valamint a hivatkozott és a hivatkozással el nem látható források nagy száma megköveteli egy eligazítást nyújtó, áttekintő forrástérkép elkészítését. A modell alkalmazásának célja itt az, hogy a dolgozat forrásait rendszerezze, összefüggést teremtsen a források és a következtetések között, vagyis mintegy a dolgozat térképeként szolgáljon.

Az ábrázoláshoz a jól ismert, többször már sikerrel alkalmazott⁴, a szemléltetést jól szolgáló, egymást metsző körökből álló modellt használjuk. Az ábra három körrel jelöli ki a források nagy csoportjait: a szakirodalmi közleményeket, a saját kutatásokat és tapasztalatokat, illetve a vállalkozói világ gyakorlati tapasztalatait. Mindhárom forráscsoportot végtelennek tartjuk, ezért az ábrán csak a köröknek azok a részei szerepelnek, amelyek a másik köröket metszik, vagy a közös metszetek közelében helyezkednek el. Kialakul így három közös metszet, amelyeket két-két kör jelöl ki, ezekben helyezzük el a forrásokat, jellegüknek megfelelően. A három kör közös metszetében majd a dolgozat megállapításai kapnak helyet, amely megállapítások nyilvánvalóan mindhárom forráscsoport tanulmányozása, elemzése és értékelése után alakulnak ki. Így rendezi ez a modell a forrásokat és a következtetéseket, megállapításokat egységes, követhető rendszerre.

Az első körben szakirodalmi közleményeket helyeztük el. A szakirodalom sokrétű, hatalmas terjedelmű, a tisztán elméleti művektől a vállalati esettanulmányokig terjedő skálát teljesen befedi. A szakirodalom, és főként annak felhasznált része osztályozását később részletesen közöljük.

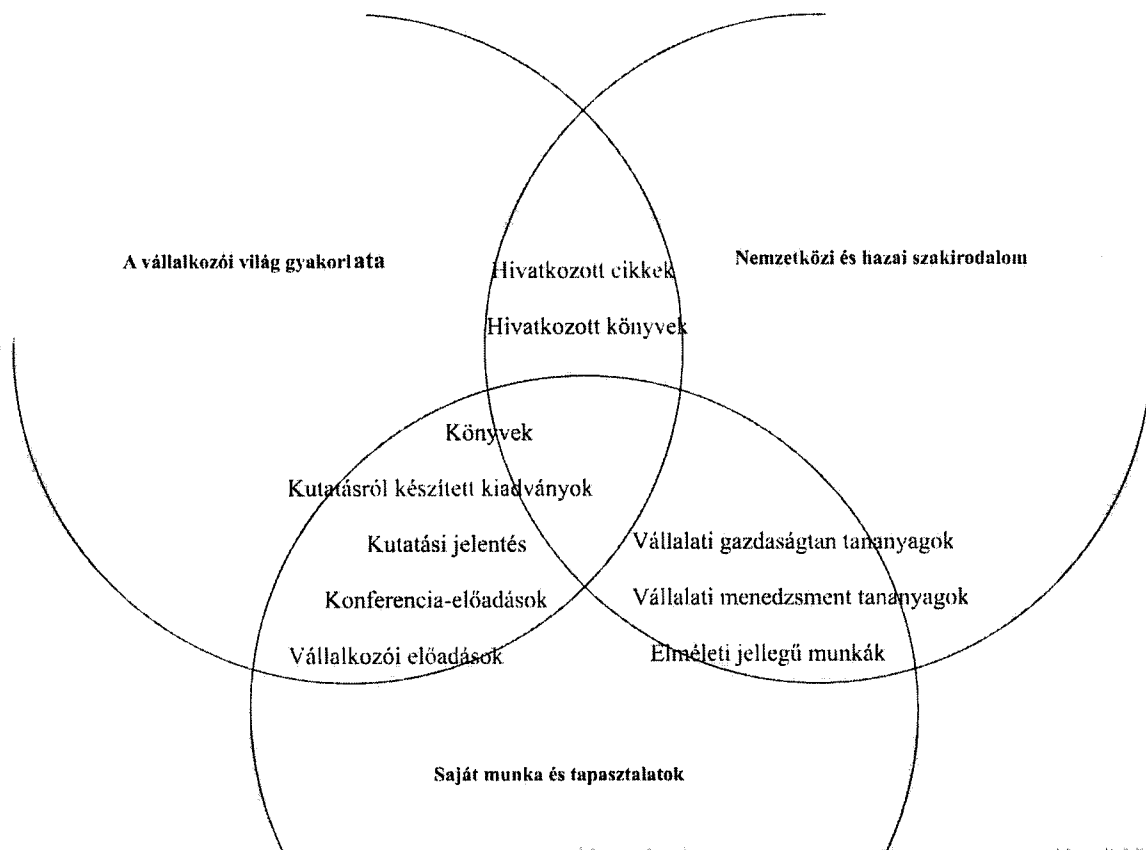
A második kör a saját munkákat és tapasztalatokat tartalmazza. A szerző vezetőként, résztvevőként, tagként, tisztségviselőként vállalkozásokban vett részt, ezek közvetlen tapasztalatokkal szolgálnak. Rendelkezésre állnak a több évtizedes oktatás tapasztalatai is. Az oktatás mellett, azt kiegészítve végzett széles körű kutatási munka is számos, a dolgozatban jól felhasználható eredményt hozott.

⁴ Például Élő és Szabó 2002

BEVEZETÉS

A harmadik kör, a vállalkozói világ gyakorlata szintén végtelennek tekinthető, és teljességgel nem tárható fel. A dolgozatban az elemző részek a vállalati tapasztalatoknak csak néhány elemét tárgyalják.

A nagy forráskörök ismertetése után közelíthetünk: tárgyalhatjuk az ábrán kialakult metszeteket.



1. ábra • A dolgozat forrástérképe

A szakirodalmi mező és a vállalati gyakorlat metszete azt fejezi ki, hogy a kutatók és szerzők a vállalati gyakorlatból indulnak ki, közvetlenül, megkérdéssel, vállalati esettanulmányok készítésével és más módokon, vagy közvetve, más közleményekre alapozva, vagy önálló elméletek kidolgozásával kapcsolódnak a gyakorlathoz. A dolgozat szempontjából fontos konkrét források a magyar vállalkozások fejlődésére

BEVEZETÉS

vonatkozó könyvek, az elemzéshez felhasznált folyóiratcikkek, ezek hivatkozással csatlakoznak a dolgozathoz; de a háttérben ott van a vállalati gazdaságtan oktatással töltött másfél évtized alatt tanulmányozott számtalan kutatási jelentés, könyv, heti, havi vagy napilapban megjelent interjú, vélemény, beszámoló, amelyeknek a hivatkozása reménytelen és szükségtelen is. A következő ábrán jelöltük a hivatkozott összefoglaló műveket, valamint az elemzéshez kiválasztott folyóirat-cikkeket, amelyeket az irodalomjegyzékben is szerepeltetünk.

A második metszet, a saját vállalkozási, oktatási és kutatási tapasztalatok, valamint a szakirodalmi kör közös területe azokat a tételeket tartalmazza, amelyek hivatkozható módon rendelkezésre állnak. A háttérben itt helyezkednek el a kutatás nem teljesen nyilvános eredményei és a tanulságokat levonó kutatási jelentésekből kimaradt részek is. A konkrét hivatkozások: vállalati gazdaságtan tananyagok, más vállalati menedzsment területek tananyagai, azok a munkák, amelyek nem csatlakoznak közvetlenül a közvetlen vállalkozói tapasztalatokhoz, hanem inkább elméleti jellegűek.

A harmadik metszet a saját tevékenység és a vállalkozási gyakorlat közös területe. Itt a primer, közvetlen kutatások eredményeit tüntettük fel, azokat, amelyeket a vállalkozásokkal való aktív kapcsolat útján nyertünk, és valamilyen módon kiadásra kerültek, hivatkozható tételekké váltak. A legfontosabb, a következő ábrán is feltüntetett eredmények: könyv és egyéb kiadványok, kutatási jelentés, előadás-anyagok.

Az 1982 óta megszerzett közvetlen tapasztalatok természetesen itt sem reprodukálhatók, nem szervezhetők hivatkozási egységekbe, de mégis az egyik legfontosabb támaszt jelentették a kutatási és az oktatási munkában, így a dolgozat elkészítéséhez is.

BEVEZETÉS

A kutatási munka céljai és a források alapján a dolgozat kiinduló megállapításai, hipotézisei a következő pontok szerint adhatók meg:

1. A szakirodalom közleményei jól tükrözik a vállalkozások magyarországi fejlődését.
2. A szakirodalom megállapításai és a primer, saját kutatások egybevágó eredményeket mutatnak.
3. A kutatások alapján vázolható a magyar vállalkozások általánosítható fejlődési pályája.

A dolgozat elkészítéséhez sok segítséget kaptunk konzulensünktől, kollégáinktól, köszönet illeti őket. Külön köszönetet érdemelnek a szerzőtársak, akik a közös kutatási eredmények felhasználását engedélyezték.

1. fejezet • A magyar vállalkozásokra ható tényezők

A magyar vállalkozásokat az elmúlt évtizedekben számos hatás érte. Ebben a dolgozatban a vállalkozások (kezdetben csak korlátozott) szabadságát 1982-től számítjuk, ezért ebben a fejezetben, és a továbbiakban is majdnem huszonöt év fejlődését tekintjük át.

A magyar vállalkozásoknál nem egyszerű fejlődéstörténetről van szó, hanem éles határvonalakkal, vargabetűkkel tarkított, legalább egy éles cezúrát is magába foglaló pályáról. A szocialista gazdálkodás és a köztulajdonú gazdálkodásból a vegyes, magántulajdonú gazdasági rendszerbe való átmenet számos megismételhetetlen jelenséget is okozott, ezek külön összefoglalást érdemelnek.

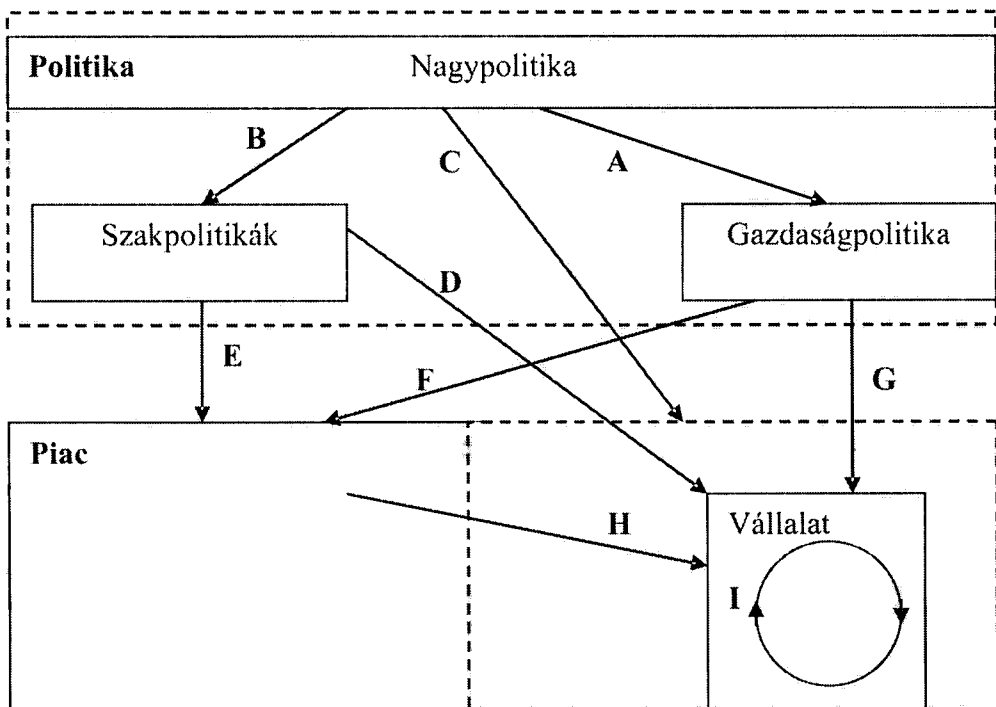
Éles választóvonal húzódik a két gazdasági rendszer között; 1990-ben politikai és gazdasági értelemben is minden megváltozott. A vállalkozások szempontjából a változások gyökeresek voltak, elég itt utalni a tulajdonviszonyok átalakulására, a vállalati méretek drasztikus változására, a gazdaságpolitikai szabályozás és a vállalkozásokkal kapcsolatos állami infrastruktúra átalakulására.

Ebben a fejezetben a rendszerezésnél a következő fő vonalakat vesszük sorra: a kifejezetten politikai behatások, a gazdaságpolitikai hatások, a piaci kényszerek és a vállalkozások önfejlődése, önmozgása. Csak a legfontosabb tényezőket vizsgáljuk, amelyek a vállalkozások és vállalatok fejlődésére nagyobb hatással voltak. Általában nem hivatkozunk konkrét forrásokra, mert sok helyen ismertetett témakörökről, intézkedésekről, mindenki által ismert folyamatokról van szó. A fejezet anyagának forrásai a bevezetőben megmutatott forrástérképen az első metszetben helyezkednek el.

A vizsgálat modelljét mutatja be a 2. ábra. A fent említett tényezőket két nagy blokkba rendeztük, a felső mezőben a politikát, az alsóban az üzleti szektort helyeztük el. Politikán itt a szabályozó állam és az összes egyéb közszervezet tevékenységét, illetve beavatkozási lehetőségeiket értjük. Nem foglalkozunk viszont

itt a két blokknak a szabályozáson és a beavatkozáson kívüli kapcsolataival, például az állami szolgáltatásokkal vagy az üzleti kapcsolatokkal (állami megrendelések, közbeszerzések, ppp-konstrukciók stb.). A nyilak a hatásokat jelképezik. Az A és a B nyíl a politikai blokkon belüli kapcsolatrendszerét fejezi ki. Az állami, politikai célkitűzések ezeken a csatornákon keresztül válnak szabályokká, törvényekké és egyéb jogszabályokká. A C nyíl a politika direkt beavatkozását jelképezi a piac, illetve a vállalatok, vállalkozások viszonyaiba, tevékenységébe, ami piacgazdasági viszonyok között meglehetősen idegen és veszélyes. A D, az E, az F és a G nyíl tulajdonképpen a politikai akarat közvetett érvényesítését jelentik, ez a természetes útja a szabályozásnak.

A H nyíl a piaci kapcsolatokat, és az ebben megnyilvánuló piaci szabályozást jeleníti meg. A vállalatok és vállalkozások önmozgását, és ezen kívül a vállalatok közötti együttműködést, a vállalkozási szféra kapcsolatrendszerét az I-vel jelzett önmagába visszatérő nyíl mutatja. A modellen nyilakkal jelzett hatások változásait az alpontokban adjuk meg.



2. ábra • A magyar vállalkozásokra ható tényezők modellje

1.1. Politikai hatások

A gazdaságot, ugyanúgy, mint minden társadalmi jelenséget, a nagypolitika és a szakpolitikák irányítják. Az szakpolitikák köre rendkívül színes, általában az adott üzleti területen érvényes szabályozásokat, illetve a minden vállalkozásra vonatkozó gazdaságpolitikát különböztethetjük meg (az üzleti területekre vonatkozó politikával és szabályozásokkal ebben a dolgozatban nem foglalkozunk, tehát később is csak általános gazdaságpolitikai intézkedéseket említünk).

Magyarországon az elmúlt évtizedekben a politika hatalmas változásokon ment át, az események a politikáról való felfogásunkat is alapvetően megváltoztatták. Kis túlzással: talán semmi sem maradt a régiben – és ez igaz a vállalkozásra is. Tehát a vállalkozásokat ért politikai hatások is jóval erősebbek, sokkal lényegibbek voltak, mint a fejlett országokban, a beavatkozások drasztikusak és alapvetőek voltak. Emiatt nem érhetjük be a gazdaságpolitikai szabályozás elemzésével, amelynek a hatásai mindenhol megszokottak és természetesek, hanem különválasztva tárgyaljuk a politikai hatásokat.

Kiindulópontunk a nyolcvanas évek eleje. Ekkor az államadósság nyomasztó teherként nehezedik az országra, a szocialista országok kooperációja nehézkesen működik, sokfajta termékből hiány van, a szolgáltatások elégtelenek, a kötött, központból meghatározott bérrendszer elvesztette ösztönző szerepét. A politikai irányítás vergődött. A politikusok érezték, hogy a vállalatok és az egész állami szektor teljesítménye is csökken, nem kielégítő, ezért fontos döntésekre szánták el magukat. A hiányjelenségek és a tervalku problémáinak megszüntetésére az állami vállalatoknál a vállalati önállóság erősítése mellett döntöttek, az öngazgatás felé tettek lépéseket. Létrehozták a vállalati tanácsokat, a küldöttgyűléseket és a küldöttközgyűléseket. Az általános forma a vállalati tanács lett. A vállalatok döntéshozó testületeibe delegálták az állami tulajdonos, a tárca képviselőjét, és megmaradt a pártszervezetek és az érdekképviselői szervezetek képviselője is. A vállalati tanácsok feladatkörének egyik része tulajdonosi szerepként értékelhető,

ennek később, a privatizáció időszakában lesz nagy jelentősége. Lépés volt ez az önigazgató, önállóbb, vállalkozási funkciót is ellátó vállalati képlet felé.⁵

A másik fontos politikai döntés a kisebb méretű termelőegységek létrehozásáról született: a nagyobb szolgáltató vállalatokat, de a termelők egy részét is mesterségesen szétválasztották. Ezzel a vállalkozói funkció erősítését kívánták elérni. A feldarabolást előírták, elrendelték, de 1981-től a kisebb egységek létrejöhetnek leányvállalatok, kisvállalatok alapításával is; de jogot kaptak a termelőegységek a saját elhatározás alapján történő kiválásra is. A leányvállalati és kisvállalati forma tulajdonképpen üres maradt, mégis, a központi alapítás kizárólagossága megszűnt, és ha kezdetleges formában is, de létrejöttek az egymással együttműködő és versenyző csoportok.

A kisebb méretek felé való törekvést erősítette, hogy a szolgáltató vállalatok egységeinek magánüzemeltetése általánossá vált, a szerződéses üzemeltetés szinte kötelező volt. Ez is egy kísérlet volt a magántulajdon nélküli vállalkozási és versenyformák megteremtésére. A kor sajátos vállalkozási formája volt a szakcsoport, ez a hibrid forma elsősorban a mezőgazdaságban volt népszerű.

1981 őszén általános meglepetést okozott a gazdasági munkaközösségekről hozott rendelet. A minisztertanácsi rendelet⁶ 1982-től tette lehetővé a magánkezdemenyezésre, cégformában működő társaságok létrehozását. A rendelet egyik szabálya szerint a Polgári Törvénykönyvben már régen szabályozott polgári jogi társaságok átalakulásával is lehetséges volt a gazdasági munkaközösségek alapítása, ezért a rendelet megjelenése után, még 1981-ben megalakultak – az átalakulás szándékával – az első polgári jogi társaságok, majd 1982-ben a gazdasági munkaközösségek és a vállalati gazdasági munkaközösségek és a kisszövetkezetek. Az 1982-es évet ezért a magyar társas magánvállalkozások indulási évének tarthatjuk, a munkaközösségben végzett munkát és vállalkozást pedig a tanulóhelynek tekinthetjük – ezért választottuk ezt a dátumot elemzésünk kiinduló

⁵ Simai 1998

⁶ 28/1981. (IX. 9.) MT. sz. rendelet a gazdasági munkaközösségekről

pontjának. Az új formák bevezetésénél a politika óvatos volt: előírta a személyes közreműködés kötelezettségét, szigorúan szétválasztotta a tulajdonviszonyokat, mert az új társaságoknak csak természetes személy lehetett tagja, jogi személyek nem, valamint a korlátlan és egyetemleges felelősség miatt mindenki csak egy vállalkozásban vehetett részt. A vállalati gazdasági munkaközösség szabályait pedig úgy alakították ki, hogy csak egy vállalathoz kötve, azt segítve tudjon csak működni.

A korlátozások ellenére a vállalaton kívüli gazdasági munkaközösségek lettek a szabad szervezésű magántulajdonú társaságok prototípusai. Az így létrejött társaságok nem mindenben működtek a politikai akaratnak megfelelően. Hamar láthatóvá váltak a szándék és a megvalósult gyakorlat különbségei, amelyeket látva sokan sürgettek politikai beavatkozásokat. A politikai irányítókat erős nyomás alá helyezték például a nagyvállalatok irányítói, az új vállalkozások a közhangulatot is befolyásolták. A politika végül nem engedett, megszorításokra sor került ugyan, de alapvető visszarendeződést az ellenzők nem tudtak elérni.

A legnagyobb horderejű politikai elhatározás a nyolcvanas évek végén a modern cégformák megteremtése volt. Ez tette lehetővé a privatizációt, a külföldiek befektetését, ez bontotta le az utolsó akadályt a magántulajdonú gazdaság kialakulásának útjából.

A privatizáció menetének részletes ismertetésétől eltekintünk, de megállapíthatjuk, hogy a politikai döntések a kilencvenes évek első felében alapvetően ennek szabályozására irányultak, és a lényeges döntések mindig politikai jellegűek voltak. Az első szakaszban, a később spontán privatizációs szakasznak nevezett időszakban, amely mintegy két évig tartott, nagy szerepet kaptak a vállalati vezetők és a vállalat irányító testületei. Gyakorlatilag rajtuk múlt az, hogy a vállalat kinek a birtokába kerül, mekkora a vételár, és az összes többi fontos kérdést helyben döntötték el. A politika ekkor nagyon visszafogott volt, gyakorlatilag nem avatkozott be a folyamatokba. Ekkor tehát a vállalatok néhány éve létrehozott, már említett irányító testületei gyakorlatilag tulajdonosi jogosítványokat gyakoroltak, nagyon kevés, és szinte formális ellenőrzés mellett meghatározhatták, sőt befolyásolhatták a

vállalkozás értékét, részekre bonthatták a vállalatot, kiválaszthatták a vevőket. Sokan ráéreztek ekkor arra, hogy új, magántulajdonú gazdaság alakul ki, ahol a tulajdonos központi szerepet kap, nem függ a központi és a helyi szervezetek döntéseitől. Ezt akkor úgy fejezték ki, hogy a tulajdonos „leválthatatlan” pozícióba kerül. Az akkori körülmények között viszonylag könnyen meg lehetett győzni a vezetőket és a vállalati dolgozókat is, mert a másik gyakran említett fordulat akkor így hangzott: „az új társaságra már nem érvényesek a központilag meghatározott bérszínvonal- és bértömeg-szabályok”.⁷

Az 1990-ben megalakult kormány tette szabályozottá a privatizációt, létrehozva a megfelelő intézményeket, elsősorban az Állami Vagyonügynökséget. A privatizáció folyamatának elősegítésére kibocsátották a kárpótlási jegyeket és bevezették az E-hitelt. Megkezdődött a szabályozott, központi irányításúnak nevezhető privatizáció, amely szintén néhány évig tartott.⁸ A nagytömegű privatizáció lezárásaként 1995-öt szokás megjelölni, amikor az év végén néhány nagy szolgáltató vállalatot értékesítettek. Az intézményrendszer is átalakult, az értékesítés háttérbe szorult, előtérbe került a megmaradt állami vagyon kezelése. A privatizáció természetesen azóta is állandó politikai viták tárgya, és mindig az is marad, de a privatizáció nagy, tulajdoni átrendeződéssel járó szakasza ekkor lezárult.

A kilencvenes évek politikai rendszere gyökeresen különbözik a korábbtól. Tárgyunk szempontjából feltétlenül szólni kell a privatizáció kifejezés kettős természetéről is. Jelenti ez egyrészt az állami vállalkozói tulajdon lebontását és átadását, a szabad vállalkozás lehetőségét, ilyen értelemben használjuk a leggyakrabban, de jelenti az állami feladatellátás szűkítését, az állam gazdasági szerepének a tulajdonviszonyoktól független csökkentését is. Magyarországon a hatalmas arányú tulajdoni átalakulás sokáig elfedte ezt a kettősséget, a privatizáció kifejezésen alapvetően még ma is ezt értjük. Pedig mára már lezajlott a csendesebb folyamatok java is. A kilencvenes évek meghozták ebben is a nagy változásokat, az állami és önkormányzati feladatok egyre nagyobb hányadát ténylegesen magán-

⁷ Sárközy 1991

⁸ Sárközy 1993

vállalkozások végzik el. Cégek tömege végez közszolgáltatást, sőt kialakították a közfeladatok ellátásához a megfelelő speciális formákat is, a köztestületeket és a közhasznú társaságokat. 1995. évi bevezetése óta, állandóan politikai hullámokat kelt a közbeszerzés kérdése, ami szintén a lassú, nem tulajdoni átrendeződést, hanem az állami tevékenységeket a magánszektorba áttérelő privatizációt jelent.

A politikai hatások között említhetjük a külföldi tőke magyarországi befektetéseinek ösztönzését. Bár hazánkban már 1974. óta lehetőség volt a külföldiek vállalat-alapítása, a megfelelő társasági formák és a gazdasági infrastruktúra szinte teljes hiánya miatt szinte nem is alakultak ilyen vállalatok. a privatizáció korszakában a modern cégformák hozták meg az áttörést ebben e kérdésben is. A kilencvenes években a vezető multinacionális vállalatok megjelenése véglegesen átformálta a magyar gazdaságot, és erőteljesen hatott a teljes vállalkozási rendszerre.

A kilencvenes évek második felében a kisvállalkozások újra a politika érdeklődési körébe kerültek. Ezek a kisvállalkozások természetesen már nem hasonlítanak a korábbiakra, nincs már állami kisvállalat, a magántulajdon ebben a körben szinte kizárólagos. Az Európai Unió országaiból átvettük a kis- és középvállalkozási támogatási programokat, ezzel a vállalkozás ügye Magyarországon is elsőrendű politikai céllá vált.

A széttöredezett vállalati struktúra, a vállalkozások korábban elképzelhetetlen száma miatt előtérbe került a vállalkozások gazdasági önszabályozó és érdekvédelmi testületeinek létrehozása. A gazdasági kamarák ügye furcsa kanyart vett. A politika ügyetlen beavatkozása volt a kötelező kamarai tagság bevezetése, majd eltörlése. Mindkét lépésnél külföldi példákat vettek figyelembe, fejlett gazdaságú országokból való példákat. Nyilván megfelelő mindkét megoldás, de a két indokolatlan beavatkozás nem tett jót.

Külön kell szólni a szövetkezetekről, mert a szövetkezeti ügy mindig is a politika kitüntetett kérdése volt. Ez persze elsősorban a mezőgazdasági szövetkezetek miatt volt és van így, de minden intézkedés hatott a többire is. A nyolcvanas évek elejére a korábbi durva politikai beavatkozások már megszűntek, a szövetkezetek viszonylag

stabil szereplői voltak a gazdaságnak, a mezőgazdasági szövetkezetek a melléküzemágakkal és más kiegészítő elemekkel együtt a kistelepülések fontos, sokszor egyetlen gazdasági támaszai voltak. A kisvállalkozások rajtjánál azonban megalkultak a kisszövetkezetek, amelyek gyökeresen különböztek a „hagyományos” szövetkezetektől, bár később a különbség elhalványult.

A tulajdonviszonyok átrendeződése a szövetkezeti szektort sem kerülte el. Az átalakulás azonban ellentmondásos volt, és nem is teljes körűen ment végbe. Bonyolította a dolgot a külső tagság intézményének megteremtése, majd a mezőgazdasági szövetkezetek külső üzletrészeinek bevonása, a szövetkezetek földtulajdonhoz jutásának korlátozása, akadályozása. A politikai döntéshozók számos, és nem feltétlenül kedvező, gazdaságilag sokszor nem racionális beavatkozása minden bizonnyal hozzájárult ahhoz, hogy a szövetkezetek a gazdaság egyre jelentéktelenebb szereplőivé váljanak, úgy tűnik, hogy maga a forma is lassan kiürül. A politikusok által sokáig emlegetett „új típusú” szövetkezetek nem jöttek létre, a szövetkezetek többször szinte menekültek a gazdasági társasági formák felé.

A 2. ábrán bemutatott modell jelöléseit felhasználva: az, hogy a nagypolitika irányítja a szakpolitikát és a gazdaságpolitikát (A és B vonalak), természetes jelenség. Feltétlenül megjegyzendő, hogy az európai csatlakozás folyamatában, és a csatlakozás után is, a nemzeti politika egyre növekvő arányban közvetítő volt, az európai követelmények szerint szabályozta a piacokat.

A nagypolitika közvetlen piaci és vállalati befolyása (C vonal) az 1991 előtti időszakban erős volt, ma viszont már gyakorlatilag megszűnt. A szakpolitikák piacszabályozási szerepe (E vonal) megmaradt, a közvetlen vállalati befolyása (D vonal) ma már elenyésző.

1.2. Gazdaságpolitikai hatások

Az általunk vizsgált időszakban a Kornai⁹ által leírt bürokratikus koordinációtól a mai normatív gazdaságpolitikai rendszerig jutott Magyarország gazdasága. A nyolc-

⁹ Kornai 2002

vanás évek elején az állami vállalatok ágazati irányítás alatt működtek, a politikai irányítás a vállalati pártszervezeteken keresztül közvetlen volt. A vállalkozást háttérbe szorítva, a vállalatok feladatait nagy részben még a központi tervezés helyettesítette. A tényleges működést így a politika és a tervalkuk rendszere egyszerre befolyásolta. Számos tényező miatt a normatív gazdaságpolitikai intézkedések felé kellett elindulni: az egyre erősödő magánvállalkozások a szokott módon nem voltak befolyásolhatók, a kisvállalatok felügyeleti rendszere megváltozott, később a vállalati tanácsok irányítása alá helyezett vállalatok is egységes gazdaságpolitikai szabályozást igényeltek. A legnagyobb lépés a normatív gazdaságpolitika irányába a nyolcvanas évek közepén az egységes adórendszer bevezetése volt.

Oldódott a pénzügyi monopólium is: kettéválasztották a monolit biztosítót, kialakították a kettős bankrendszert, létrejöttek a kereskedelmi bankok.

A gazdaságpolitika változásainak trendje a folyamatos közeledés. 1982-ben a szabályzók lényegesen különböztek a különféle státuszú vállalkozásoknál, másféleképpen számoltak a szövetkezetek, a magántársaságok, a kisiparosok és kiskereskedők, az állami és a tanácsi vállalatok, sőt a munkajövedelmek különféle formáira is más szabályok érvényesültek. Voltak ugyan kilengések, például a kisvállalkozások szállításainak igénybevétele után fizetendő különadó bevezetése – a magántársaságok másfajta hátrányos megkülönböztetése is előfordult – de az alapvető irány mégis az egységesség felé vezetett.

1988-ban debütált az adórendszer, amely az egységesítés egyik legfontosabb eleme volt, ennek hatalmas szerepe volt a vegyes tulajdonú gazdaság kialakításában.¹⁰

A társasági törvény után meg kellett teremteni az egységes számviteli szabályokat és a gazdaságirányítás más eszközeit. A kilencvenes évek első felében a privatizációval összefüggő gazdaságpolitikai intézkedések érdemelnek említést, a hitelek, fizetési

¹⁰ Simai 1998

könnyítések és más eszközök. A külföldiek adókedvezményeit is ebben az időben vezették be, és a működő tőke beáramlása ezt igazolta is.¹¹

A kilencvenes évek elején a gazdasági teljesítmények visszaestek. Gazdaságpolitikai intézkedések sora próbálta az átalakuló gazdaság és az átalakuló tulajdonviszonyok negatív hatásait ellensúlyozni. A kárpótlási jegyek kibocsátása, a privatizáció megkönnyítésére kibocsátott hitelek, a gazdasági visszaesséssel kapcsolatos egyéb jelenségek (körbetartozás, a hitelek visszafizetésének elmaradása stb.) kezelése erőteljes gazdaságpolitikai intézkedéseket követelt: bankkonszolidáció, adó-konszolidáció, a csődjogi, felszámolási eljárások szabályozása.

A kilencvenes években a kis- és középvállalkozások erősítése, támogatása számos gazdaságpolitikai intézkedést igényelt. Vállalkozássegítő hálózatot, hálózatokat hoztak létre, megteremtették a vállalkozási hitelezés feltételeit, honosították a kockázati tőkével kapcsolatos nemzetközi előírásokat. A kis- és középvállalkozások támogatásának új elemeit hozta az európai csatlakozás hosszú folyamata, majd később az európai pénzek felhasználása. A támogatások rendszere jelenleg áttekinthetetlen átmeneti állapotban van, egyes eszközöket már jól, másokat még nem kielégítően alkalmaznak.

A kétezres években a gazdaságpolitika az európai gazdasági jogintézmények adaptációját elvégezte, alkalmazkodtunk és csatlakoztunk a közös szabályokhoz.

A gazdaságpolitikai hatások közül a 2. ábra modelljében a piaci befolyás (F vonal) változatlanul erős, míg az egyes vállalatok közvetlen gazdaságpolitikai befolyásolása (G vonal) egyre gyengül.

1.3. Piaci hatások

A nyolcvanas években a hiány volt a gazdaság kulcsszava, nem véletlen Kornai¹² könyvének nagy sikere és visszhangja. Szinte mindenre igaz volt ez: a márkás, exkluzív termékekből, a helyi szolgáltatásokból, a vállalatok technológiai

¹¹ Gunst 1998

¹² Kornai 1980

rendszerének karbantartásához szükséges alkatrészekből és szolgáltatásokból, a termékek alkatrészeiből és kiegészítő szolgáltatásokból egyaránt hiány volt. A nagyvállalatok csak a fő folyamatokat tudták kézben tartani, a központi tervezés csak a fő előirányzatokkal foglalkozott. A kiegészítő termékek és szolgáltatások hiánya a termelést állandóan veszélyeztette. A politika és a gazdaságpolitika nyomására azonban teljesíteni kellett: a KGST-együttműködésben vállalt termékeknek el kellett készülniük, és az ország nagy mértékű eladósodottsága miatt a nyugati rendeléseket szinte minden áron ki kellett elégíteni. Sok nagyvállalat végzett bedolgozói tevékenységet. A teljesítmények mérésére szolgáló legegyszerűbb mutató, a pénz nemigen volt használható, az üzleti megfontolások nem sokat számítottak. A keleti szállítások értéke politikai döntéseken múlt, a nyugati irányban számolták ugyan az egy dollár bevétel eléréséhez felhasznált forintösszeget, de maga a bevétel fontosabb volt, mint az eredményesség. Ez a helyzet a mozgékonyabb kisvállalkozóknak jó esélyt nyújtott, sok helyen ki tudták használni a helyzetet.

1990 után a keleti piacokat szinte teljesen elvesztettük, a KGST megszűnt, a nyugati piacokon a teljesítmény fokozása csak lassabban volt lehetséges. Lényegében ez okozta a gazdasági visszaesést.

Néhány éven belül megjelentek a külföldi befektetők. A Magyarországra érkező multinacionális cégek a kilencvenes évek elején már nem a régi tankönyvekből megismert nagyvállalatok voltak. Ekkor nyugaton már kialakultak a vállalati hálózatok, a termelési folyamatokat vállalatokból, vállalkozásokból álló termelési és elosztási láncok végezték. Kialakult a beszállítói rendszer. Látszott ez abból is, hogy a nálunk letelepedett multinacionális vállalatok mindegyike magával hozta a legfontosabb stratégiai beszállítóit, az alapanyagok szállítását és a legfontosabb szolgáltatásokat a mellettük alapított magyar cégek végezték, és végzik a mai napig.

A magyar vállalkozások és vállalatok számára a multinacionális vállalatok megjelenése új piacot teremtett, közvetve vagy közvetlenül beszállítók lehettek, bekapcsolódhattak a beszállítói hálózatokba. (Mivel a kisvállalkozások hatóköre

kicsi, ezért alapvető kérdéssé vált, hogy a vállalkozás környezetében vannak-e multinacionális vállalatok, ez vezet egy-egy régióban, kistérségben a gazdaság fellendüléséhez, vagy, ellenkező esetben, lemaradásához.)

A multinacionális vállalatok gazdasági ereje önmagában is keresletet teremt. A beszállítói hálózatokban közvetlenül részt nem vevő vállalatoknál is jelentős teljesítményjavulást idézett elő a nemzetközi vállalatok jelenléte.

Vállalkozás a kényszervállalkozás is. Alapeset a munkahely megszűnése, ami önfoglalkoztatásra kényszerít, de más tényezők is hatnak. Egyes üzleti területen a foglalkoztatás helyett általánossá vált a polgári szerződés (például a biztosítóknál, a kisvállalkozások bizonyos részénél). A szellemi pályákon, praxisvállalkozásoknál is megfigyelhető a vállalkozások terjedése, ma már szinte kizárólagossága (orvosi praxis, jogi szakmai területek, művészvilág, szakértők stb.). Ezek a jelenségek új piacokat teremtettek, a korábbi munkaerőpiaci viszonyokat jellegükben részben vállalkozási piacokká változtatták.

A piaci hatások (a 2. ábrán H vonallal jelölve) nagyon nagymértékben erősödtek a vizsgált időszakban. Nagyon fontos, hogy a piacra nem terjed ki teljes mértékben a magyar politika befolyása. Az export és import, a nemzetközi üzleti kapcsolatok a magyar politika hatásaitól részben függetlenek.

1.4. A vállalkozások önmozgása

A nyolcvanas évek elején valódi vállalkozási jellege csak a kisiparosoknak, az egyéni mezőgazdasági termelést folytatóknak és a kiskereskedőknek volt. Kevés volt a tapasztalat és a gyakorlat. Bármennyire korlátozottak is voltak az akkori kisvállalkozások, mégis itt volt a legteljesebb a vállalkozási tevékenység és szemléletmód, tulajdonosként, igazi vállalkozóként viselkedtek. Vállalkozási jellegű volt ekkor még a háztáji mezőgazdasági termelés és értékesítés, valamint a kisebb szövetkezetek, szakcsoportok, a kisebb, nem saját tulajdonú, de magukra utalt szervezetek tevékenysége. Működésüket általános társadalmi gyanakvás, irigység, a politikai és igazgatási szervezetek különös figyelme mellett folytatták. Az állami

tulajdon fenntartása és a vállalkozói szemlélet terjesztése ma már nagyon furcsa hibrid formákat hozott létre, ilyenek voltak például a mezőgazdasági szövetkezetek melléküzemágai és az üzletek és vendéglátóhelyek szerződéses üzemeltetése.

Az 1982-től alakuló kisvállalkozásokat azért engedélyezték, hogy a helyi szolgáltatások javuljanak. A szabályozás óvatos volt, félve az új tulajdonosi réteg és a kizsákmányolás kialakulásától, személyes közreműködést írt elő, ráadásul az egyik jellemző formát, a vállalati gazdasági munkaközösséget egyértelműen a vállalatokhoz kapcsolta.

Mindezek ellenére a saját pénzükből, a saját maguk által választott társakkal vállalkozók, akik szabadon megválaszthatták munkatársaikat, szabadon választhatták meg tevékenységük irányát és területét, szerződéskötési gyakorlatra tehettek szert, valódi vállalkozóként kezdtek viselkedni. A nyolcvanas évek vállalkozásai, a gazdasági munkaközösségek véleményünk szerint a tömeges vállalkozás elemi iskolájának szerepét töltötték be.

Szinte mindenkire hatással volt ez az iskola. Közvetlen résztvevők voltak a vállalkozások tagjai és vezetői, számukra a vállalkozás új jövedelemforrást, jellemzően jövedelemkiegészítést jelentett. Érdemek és kvalitások alapján választhattak vezetőket, munkát, piacot kellett keresniük, szerződéseket kellett kötniük, gazdálkodni tanultak, az eredményekhez való hozzájárulás alapján oszthatták fel a jövedelmet. Szinte azonnal érzékelhették az alkalmazotti és a vállalkozói jövedelem különbségét, megtanulták a különbség felhasználási módjait. Tőkével gyakorlatilag nem rendelkeztek, ezért a vállalkozások alapvetően kétféle irányba haladtak. A vállalatoktól független munkaközösségeknél domináns volt a befektetést nem igénylő tevékenység: szellemi vállalkozások, például a szoftverfejlesztő cégek, a kapcsolatokat kihasználó, közvetítő kereskedelmi cégek alakultak, és indultak lassan fejlődésnek.¹³

¹³ Török 1985

A vállalati munkaközösségek maguknak a vállalatoknak szolgáltattak, vagy a vállalati kapacitásokat egészítették ki. Az előbbi volt a jellemzőbb. Mindenki a hiányokat kereste, ezeket akarta kihasználni. A vállalati munkaközösségek lokális monopolhelyzeteket alakítottak ki, egy-egy vállalati tevékenység kisajátítására törekedtek, bármilyen kis területen ugyan, de nélkülözhetetlenné akarván tenni magukat. A vállalatok sem tudtak ellenállni, legalább két okból. A munkaközösségek díjazása kívül esett akkor nagyon szigorú bérszabályozáson, vagyis a vállalat összes teljesítményét növelni lehetett a bérköltségek korlátainak áthágása nélkül. Másrészt viszont a vállalatnál egyre több munkavállalót érintett a dolog, köztük alsó- és középszintű vezetőket is, vagyis kialakult egy belső hálózat, amely a vállalat érdekeit és a vállalkozók önértékét is együtt szolgálta.¹⁴

A munkaközösségekkel párhuzamosan szaporodtak a kisebb állami vállalatok, amelyek az állami vállalatokból leválasztva keletkeztek. Helyzetük lényegesen különbözött a munkaközösségektől, rendelkeztek erőforrásokkal, az állami szektor részeként az akkori gazdasági felépítésbe jobban beilleszkedtek. „Félresikerült” szervezetek voltak, nem volt felelős tulajdonosuk, irányítási rendszerük is felemás volt, mégis, ezek a szervezetek is alkalmasak voltak a vállalkozás tanulására.

A nyolcvanas évek elején a vállalkozásokkal kapcsolatos állami és üzleti infrastruktúra meglehetősen kezdetleges volt. Nem volt egységes adórendszer, a társadalombiztosítás és más szervezetek sem voltak felkészülve a vállalkozások kezelésére. A jogintézmények nagyon hézagosak voltak. Az üzlet azonban teret nyert, és az akadályok ellenére nagy fejlődést mutatott fel. Kialakult a vállalkozói réteg, és emellett sok munkavállaló jutott többletmunkával többletjövedelemhez, a megerősödött vállalkozások egyre nagyobb teljesítményre voltak képesek.

Természetesen jelentkeztek a fejlődés árnyoldalai is. A kisvállalkozások gyengeségük miatt nem rendelkeztek megfelelő erőforrásokkal, ezért eredményeiket nem mindig tiszta módszerekkel érték el. Jellemzőek voltak a vállalati munkaközösségeknél a vállalati eszközök térítésmentes, vagy nem a térítésekkel arányos

¹⁴ Falusné Szikra Katalin 1986

felhasználása, a fusizás, a vállalatnak szánt megrendelések eltérítése, a többletszámlázás és más hasonló trükkök és ezek elnézése. Ennél sokkal általánosabb, és a mai napig tartó jelenség a túlmunka, a több helyen végzett tevékenység, az önkizsákmányolás. Számos ma is ismert negatív dolog is ebben az időszakban keletkezett, a számla nélküli munka, a feketegazdaság többi eleme és hasonlóak.

A nyolcvanas évek második felében a szabályozás fokról fokra változott, alkalmazkodott a kialakult helyzethez. Bevezették a mai adórendszert, javult az állami infrastruktúra.

A gazdasági társaságok státuszjogi szabályozása már tulajdonképpen a privatizációt készítette elő. Ez teremtette meg a külföldiek vállalatalapításának lehetőségét, a vegyes vállalatok létrehozását, az állami vállalkozói tulajdon lebontását, a privatizációt, és a korlátozás nélküli szabad vállalkozásalapítást, a felelősség addig nem ismert korlátozásával. Példátlan tulajdoni átrendeződés kezdődött: az utólag spontán privatizációnak elnevezett korszak.

A kilencvenes években minden vállalat kezdő volt, vagy valódi kezdő, vagy újrakezdő. Megjelennek a valódi, új alapítású magánvállalkozások, a külföldiek által részben megvásárolt vegyes vállalatok, és a magyar tulajdonos kezébe került privatizált vállalatok, és mindezek újnak számítottak. A gazdaság teljesítménye aggasztó mértékben csökkent, a piacok összeszűkültek, vállalkozások lehetőségei romlottak.

A Magyarországra települő multinacionális vállalatok a piacok egy részét néhány év alatt teljesen átrendezték. Megkezdődött a szolgáltatások nagyarányú fejlesztése (bankok, biztosítótársaságok, telekommunikációs szolgáltatások, a kereskedelem). Ugrásszerűen fejlődött a magyarországi feldolgozóipar, a feldolgozóiparban működő multinacionális vállalatok kiépítették a beszállítói láncokat és hálózatokat. Ez lehetővé tette a fejlődőképes, megfelelő minőségre képes vállalkozásoknak a felzárkózást, a nyugati teljesítmények ismeretét és elérését. A beszállítói teljesít-

ménykövetelmények húzóerőt jelentettek. Egyre több vállalkozást jellemzett a megfelelő minőség, a szállítási fegyelem és az új normák szerinti vezetés.¹⁵

A kétezres évek eleje az európai csatlakozás jegyében telt el. A vállalkozások a növekvő gazdaság előnyét élvezve fejlődtek. A politikai csatlakozás előtt és az után a magyar vállalatok több-kevesebb sikerrel kapcsolódnak az európai gazdaság vérkeringésébe. Ma a lassú felzárkózás, az alkalmazkodási nehézségek, a viszonylagos gyengeségek lassú leküzdése időszakát éljük.

Mindezekkel együtt azt állíthatjuk, hogy a bő húsz év alatt kialakult a magyar vállalkozások rendszere, és a magyar vállalkozások lassan integrálódnak az európai gazdasági életbe.

A 2. ábra modelljében a körvonallal jelölt önmozgás (I vonal) a következő fejlődést jelképezi: a nyolcvanas években először a politikai követelményekre, később a piaci viszonyokra kellett figyelni. A nagy tulajdonosváltás korszaka, majd a tulajdonviszonyok stabilizálódása után egyértelműen a piaci, egyre inkább a nemzetközi piaci változások és hatások alakítják a vállalkozások mozgásterét.

1.5. Összefoglaló az 1. fejezethez

A fejezetben a vállalatokat és a vállalkozásokat alakító tényezőket vizsgáltuk meg. A kiválasztott tényezők a következők voltak: politikai hatások, gazdaságpolitikai hatások, a piaci kényszerek, valamint a vállalkozások önfejlődése, önmozgása. A tényezőket modell segítségével vettük sorra, hatásuk erősségét és jellegét vizsgálva. A tényezőkre vonatkozó áttekintés nagyjából az időrendet követte. A 1. fejezetben leírtak alapján született az összefoglalásban az (1) megállapítás.

¹⁵ Simai 1998

2. fejezet • Vállalkozáskutatások – szakirodalmi elemzés

A kutatás kiindulópontja a Széchenyi István Egyetemen folytatott Kihívás – siker című kutatási program¹⁶ volt, ennek eredményeit majd a következő fejezetben írjuk le. A saját vállalkozáskutatások szükségszerűen csak szűk körben folytak: emiatt, a közvetlen személyes tapasztalat ellenére, az eredmények is csak korlátozott érvényűek lehetnek. A saját kutatásokkal párhuzamosan ezért elvégeztük a hazai vállalkozáskutatások áttekintését és elemzését is. Az előző fejezet általános áttekintése után tehát rátérünk a kutatás elemző részére, a bemutatott forrástérkép felső metszetének vizsgálatával.

A fejezet tartalmazza a vállalkozás kialakulására vonatkozó általános vállalkozási elméletek fejlődését, kiemelve néhány nagy hatású teoretikus munkásságát. Külön pontban tárgyaljuk Liska Tibor vállalkozási elméletét és egy nemzetközi vizsgálat eredményeit.

2. 1. A vállalkozás elmélete

A vállalkozót, mint a gazdasági tevékenységet végző, speciális szereppel bíró személyt, és a vállalkozást, mint a gazdaság fejlődését elősegítő tevékenységet a huszadik század első harmadában kezdték vizsgálni. Knight a bizonytalanság körülményei között végzett vállalkozói tevékenység és a profit között tételezett fel erős összefüggést, egyik fontos tétele szerint „a profit a kockázatvállalás jutalma”.¹⁷ Úttörő munkájában elkülöníti egymástól a bizonytalanságot és a kockázatot, ezzel a kockázatelemzés és a kockázatértékelés alapelemeit adja meg, meghatározva ezzel a biztosítható és a nem biztosítható kockázatok körét. Ezen az elvi alapon kétféle jövedelmet különböztet meg: a biztos, állandó, kiszámítható, valamint az esetleges, bizonytalan jövedelemfajtákat. A vállalkozó saját felelősségére kockáztat, működésének szinte minden fontos eleme kiszámíthatatlan, ezért a gazdaságban különleges szerepet tölt be, és erre nem mindenki alkalmas.

¹⁶ Rab és Szabó 2001a

¹⁷ Knight 1921 (1965)

A vállalkozás másik úttörő teoretikusa, Schumpeter a gazdasági rendszer fejlődésének hajtóerejét és mechanizmusát vizsgálta, ő vezette be gazdaságelméleti kategóriaként az innovációt.¹⁸ Elemzését olyan gazdasági körfolyamat vázolásával kezdi, amely nélkülözi az innovációt, cseregazdaságként működik, gazdasági egyensúlyra törekszik. Ez a körfolyamat szerinte nem fejlődik, csak növekedik. A fejlődéshez szükség van az egyensúly megbontására („kreatív rombolás”), ez dinamizálja, fejlődővé, de természetesen nem az egyensúly felé tartóvá teszi a gazdaságot, ciklikus fejlődés alakul ki. Elméletében az innovációnak három fontos tényezője van: a termelési tényezők új kombinációja, a finanszírozás, valamint a vállalkozó. A vállalkozó képes az új kombinációk létrehozására, a finanszírozás megszervezésére, ezért centrális szerepe van az innovációban. Ezekkel a képességekkel nem csak az önálló vállalkozók rendelkezhetnek. Az újítás, az innováció, ha a megfelelő feltételek, az előbb említett tényezők rendelkezésre állnak, akkor nagyvállalati keretek között is létrejöhet. Az innovátorok tehát alkalmazottak is lehetnek, de mindenképpen személyes érdekeltséggel kell rendelkezniük. A vállalkozói képességeket Schumpeter is kivételesnek, különlegesnek találta, ezért a vállalkozókat egy elitréteg tagjaiként határozta meg.

Az említett szerzők munkái véglegesen elhelyezték a vállalkozót és a vállalkozást a közgazdaságtan alapvető tényezői között. A gazdaság egyensúlya és a vállalkozó szerepe, kiemelten innovációs, újítási szerepe foglalkoztatta Hayeket is. Felfogása szerint a vállalkozó állandóan, kis lépésekben újítja meg a termékeket, a termelési-kiszolgálási folyamatokat.¹⁹

A vállalkozások szerepének egyik sokat említett mintája az észak-olasz gazdaság. Az ottani tapasztalatok alapján von le következtetéseket Piore és Sabel.²⁰ A szerzők szabályozási válságot látnak, amelyben „a meglévő intézmények már nem tudják biztosítani a funkcionális megfelelést a javak termelése és fogyasztása között”. A háttér a hetvenes évek elhúzódó recessziója, az olajsokk. A vízválasztó szerintük a

¹⁸ Schumpeter 1980

¹⁹ Hayek 1937

²⁰ Piore és Sabel 1984

nyolcvanas évek elején jelentkezett, a fordista tömegtermelési mód és a jóléti állam intézményi összeomlását hozva. Az észak-olaszországi vállalkozások működését úgy írják le, hogy termelésüket a rugalmas specializáció határozza meg, ami a folyamatos innováció stratégiájában és az állandó alkalmazkodás képességében nyilvánul meg.

Az új vállalkozások alapításának kérdéseivel foglalkozó szerzők közül kiemelkedik Timmons. 1982-es rövid írása²¹ után a több kiadásban megjelent nagy mű²² a vállalkozások indításának igazi enciklopédiája. Megállapítja, hogy a nyolcvanas években bekövetkezett a vállalkozások számának nagymértékű növekedése, valamint azt, hogy az általuk képviselt gazdasági erő nagy hatással van a gazdaságra; és ezt a jelenséget csendes forradalomnak nevezi. A könyv nagy terjedelemben foglalkozik a vállalkozási lehetőségekkel és azok felismerésével, az alapítás körülményeivel és az alapítókkal. A vállalkozás indításához nagyon részletes üzleti tervezési módszertant közöl, különösen a finanszírozási és a személyzeti tervezésre helyezve a hangsúlyt. Lényegesek még a vállalkozás felfuttatásáról és a későbbi vállalkozási ciklusokról szóló részek. A szerző számos példát, esetet közöl, a könyv helyenként kitölthető részeket is tartalmaz, ahol az olvasó ellenőrizheti magát.

Hasonlóan nagy terjedelmű, átfogó mű a kilencvenes évek elején magyarul megjelent talán legteljesebb vállalkozási tankönyv, amelyben Hisrich és Peters is a vállalkozásoknak a fejlesztésben és a gazdasági fejlődésben játszott szerepét emeli ki.²³ Vizsgálják az állam, a belső vállalkozások és a vállalkozások lehetséges szerepét az innovációban. A belső vállalkozás náluk is a nagyvállalati szervezeteken belüli innovációs tevékenységet jelenti, ezzel kapcsolatban említik a nagy szervezetek tehetetlenségét, és azokat az erőfeszítéseket, amelyek ennek ellensúlyozására tesznek, ráadásul ennek a kérdésnek külön fejezetet szentelnek. Nagy terjedelemben tárgyalja a könyv a vállalkozók személyiségének jegyeit, számos

²¹ Timmons 1982

²² Timmons 1990

²³ Hisrich és Peters 1991

vizsgálatra hivatkozva. Nagyon szellemes kérdőívvel vizsgáztatják a szerzők az olvasót, valamint bemutatnak jellemző embertípusokat, és mindezt annak bizonyítására, hogy az emberek igen kicsi hányada alkalmas a vállalkozásra. A vállalkozás alapjának a célok körültekintő kiválasztását és a nagyon gondos tervezést tekintik.

Drucker szintén az amerikai gazdaság hetvenes-nyolcvanas évek fordulóján bekövetkezett változásaiból indul ki. Szerinte²⁴ a korábbi vezetői gazdaság a vállalkozói gazdaság felé halad, ezt jelzi a családi és egyéb kisvállalkozások számának hatalmas arányú növekedése – az új vállalkozások jelentős munkahelyteremtő szerepet töltek be. Drucker az innováció fogalmát, szakítva az egyébként nagyon jellemző technikai felfogással, kiterjesztette a vállalkozások menedzsmentjére, és ezen keresztül a társadalom egészére, annak minden területére; azon az alapon, hogy a vállalkozás gyakorlatilag minden emberi tevékenység elvégzésére keretül szolgálhat.²⁵ Az innováció, a piaci szerkezet és a vállalkozások nagyságának összefüggését elemzi, Schumpeter módosított hipotéziseinek segítségével Acs és Audretsch.²⁶ Megállapítják, hogy a kis- és a nagyvállalatoknak esetében más piacokon és más körülmények között jelentkeznek az innovációból származó versenyelőnyek.

A vállalkozás és a gazdasági növekedés összefüggéseit vizsgálja Wennekers és Thurik.²⁷ A cikk teljes áttekintést ad a vállalkozással kapcsolatos felfogások változásáról, a szerzők tömegét mutatja be, és elhelyezi gondolatmenetüket egy történelmi témakör-elemzésben. Az elemzést összefoglaló táblázat szerint a szakirodalomban a vállalkozást mindvégig (Schumpetertől a modern szerzőkig) a legtöbben az innovációra, a gazdasági növekedésre, és a versenyre gyakorolt hatásán keresztül vizsgálták. Figyelemre méltónak, és külön kiemelendőnek tartjuk a cikk egyik megállapítását, amely szerint az önfoglalkoztatás és a valódi vállalkozások

²⁴ Drucker 1993

²⁵ Drucker 1994

²⁶ Acs és Audretsch 1987

²⁷ Wenneker és Thurik 1999

aránya a gazdasági fejlettség függvénye. A szerzők szerint a gazdaság fejlődése során – az ezer lakosra eső vállalkozások számában kifejezve – először az önfoglalkoztatás a jellemző, majd az önfoglalkoztatók száma meredeken csökken, miközben a valódi vállalkozások stagnálnak, illetve kissé csökkennek, majd egy fordulópont után mindkettő emelkedni kezd, és a számok egymáshoz közelednek. A szerzők másik (harmadik társsal írt) cikke²⁸ szintén történelmi áttekintést nyújt, és a vállalkozás hatását vizsgálja a nemzetek gazdasági teljesítményére. Három ipari forradalmat írnak le, az első (a 19. században illetve a 19–20. század fordulóján) a szerzők szerint a vállalkozások által meghatározott volt. A 20. század ötvenes-hatvanas éveiben bekövetkezett második forradalomban is szerepet játszott a vállalkozás, de ezt a szerzők inkább menedzsmentforradalomnak tartják. Talán az a legfontosabb megállapításuk, hogy a harmadik ipari forradalomban, a tudásgazdaság körülményei között (ezt a korszakot 1975-től számítják) a vállalkozás visszanyerni látszik azt a meghatározó szerepét, amelyet az első ipari forradalomban játszott.

A közép- és kelet-európai államok helyzetével is foglalkozik több helyen Smallbone. Közleményeinek fő kérdése az, hogy milyen szerepe lehet a kis- és középvállalkozói szektornak a gazdasági átmenet körülményei között.²⁹ Kiindulásként tisztázza, hogy milyen szerepet játszanak a kis- és középvállalkozások a fejlett országokban, és ehhez képest, összehasonlító módon tárgyalja a vállalkozások helyzetét az átalakuló gazdaságokban. A kis- és középvállalkozások azért fontosak, mert munkahelyet teremtenek, rugalmas struktúrával szolgálnak a munkahelyek hatékony elosztásához, kiemelten a nagyvállalati beszállításokon keresztül, valamint exporttevékenységükkel és importhelyettesítő tevékenységükkel javítják a nemzetgazdasági mutatókat. A fejlett gazdaságokban működő vállalkozásoknál kiemeli, hogy azok betöltik a megfelelő szerepet, kiemelve a foglalkoztatást és az innovációt. Az átalakuló gazdaságoknál vázolja az átalakulás politikai és társadalmi körülményeit, majd figyelemre méltó, dolgozatunk számára értékes korszakolást is ad. Az első, kezdeti szakasz vizsgálatai szerint a múlt század nyolcvanas évekre esik. Ez a

²⁸ Thurik et al. 2002

²⁹ Smallbone [1999]

tervgazdasági, központi irányítású gazdaság körülményei között kialakult vállalkozási tevékenység, amely a sorompók részleges felnyitásakor jöhetett létre. A második periódus 1989–1991 között volt, ekkor a vállalkozások száma ugrásszerűen nőtt, és az új vállalkozások nagyon gyorsan nőttek. Különösen azok a vállalkozások értek el kimagasló eredményeket, amelyek kihasználták az új fogyasztói igényeket, megtalálták a piaci réseket, amelyekben a nagy állami vállalatok tehetetlennek bizonyultak. A harmadik szakaszt Smallbone 1991 utánra teszi, ekkor a vállalkozások fejlődése visszaesett, ennek okai: fokozódott a verseny, egyre nehezebben lehetett megtalálni a piaci lehetőségeket, a fogyasztók vásárlóereje csökkent, valamint jelentősen emelkedtek az adók, és nőttek a kamatok. Smallbone számos esettanulmányt is készített.³⁰

A Kelet-Európa átalakuló gazdaságaiban működő vállalkozások nehézségeit elemző cikkben³¹ Tyson és szerzőtársai nagyon plasztikusan mutatják be a volt szocialista, központi irányítású gazdaságok és az új gazdasági rendszerre jellemző vállalati-vállalkozási méretkülönbségeket, az átállás problémáit. Javaslatokat tesznek a helyes kormánypolitikára, amely szerintük a következő elemekből áll: a vállalkozás törvényes rend szerinti útra való visszaterelése, a munkaerő nagyobb részének a vállalkozói karrierre való ösztönzése, a vállalkozásokhoz szükséges erőforrások, például a finanszírozási források piacainak fejlesztése, a vállalkozások hatékonyságának emelkedéséhez való hozzájárulás, illetve a kereslet gerjesztése, például az infrastrukturális fejlesztéseken, vagy az exportpiacokra jutás segítségével.

Kifejezetten Magyarország, Lengyelország és részben Csehország vállalkozásainak helyzetét vizsgálta Fogel és Zapalska.³² Összehasonlító modelljük négy mag-elemet tartalmaz, és öt környezeti feltételt vizsgálnak. A négy elem: a lehetőség, a vállalkozási képesség, a vállalkozási hajlandóság, valamint a vállalkozásalapítás valószínűsége. A külső feltételek: a finanszírozási feltételek, a finanszírozáson kívüli támogatás, a vállalkozási és üzleti tudás szintje, valamint a kormánypolitika és a

³⁰ Smallbone és Welter 2001a, Smallbone et al. 2001, Smallbone és Welter 2001b

³¹ Tyson et al. 1994

³² Fogel és Zapalska 2001

vállalkozással kapcsolatos eljárásrend. Áttekintést nyújt a tanulmány a három, a részleteknél pedig két ország fejlődéséről, a reformokról és az átalakulás korszakáról. A vállalkozások elemzése azt mutatja, hogy Lengyelországban a kormegoszlás egyenletesebb, a legalább húszéves vállalkozások a minta 25%-át teszik ki, Magyarországon a vállalkozások 63%-a csak három éves. Egyezik a két országban a tévékenységek aránya, a vállalkozások 68 illetve 70%-a szolgáltatást végez. A vállalkozások itt és ott is családi, baráti kölcsönökből és saját megtakarításokból szerzik a szükséges tőkét, és a tulajdonosok túlnyomó többsége, 79 illetve 77%-a felsőfokú képzettségű, és jobbra műszaki ember. A cikk fő megállapításai szerint a vállalkozási környezet javítása a legfontosabb az általuk vizsgált országokban.

2. 2. Liska Tibor vállalkozási elmélete

Vállalkozási témánk miatt kötelezőnek tartjuk egy magyar elmélet külön pontban való kiemelését. A magyar vállalkozáskutatásoknak volt egy, a világon egyedülálló teoretikusa: Liska Tibor. Munkásságának első része még az 1960-as évek gazdasági mechanizmus-váltását előkészítő reformkorszakhoz kötődik. Tanai már akkor erőteljes szakmai ellenállást váltottak ki, műve akkor nem kapott nyilvánosságot. Az Ökonosztát³³ csak jóval később jelent meg, eszméi csak szóban, torzítva, jórészt negatív minősítések kíséretében terjedtek. Liska nagyon sokszínű elméleti és kísérleti munkássága nagy területre terjedt ki, tárgyunknak megfelelően áttekintésünk elsősorban a vállalkozással kapcsolatos elméletére és kísérleteire irányul.

Liska első művei a szocialista gazdasági berendezkedés és a túlnyomórészt állami tulajdonú gazdaság keretei között születtek. Általános jellemzője volt ennek a rendszernek a gyenge érdekelttség és a rossz hatékonyság.

A modell a szocialista és a kapitalista gazdasági rendszer együttes részbeni tagadására épül, központi eleme a vállalkozás. A vállalkozási elmélet kiinduló pont-

³³ Liska 1988

ja az, hogy a bajok gyökere a sokféle értelemben vett monopólium, amely nem ösztönöz a termelőeszközök célszerű kihasználására, és emellett szinte mindenkit kirekeszt a vállalkozás lehetőségéből. Elméletének sarkalatos pontja a társadalmi tulajdonnal párosított verseny, amelyben mindenki részt vehet. A versenyben résztvevők a vállalkozók.

A vállalkozói tevékenység alapja a társadalmi örökség, amely mindenki számára alanyi jogon biztosítja vállalkozói képességeinek érvényesülését. A társadalmi örökség a versenykörbe bevont vagyon, az egész országra kiterjedő verseny esetén a teljes nemzetgazdasági termelővagyon. Központi szerepet játszik az elméletben a személyes társadalmi tulajdon mint intézmény, ez tulajdonképpen egy verseny-szabály-rendszer, amely a monopólium kialakulását megakadályozza.

A verseny formája a tulajdonképpen folyamatos licitálás, amelynek alapelve: a licit a licitálóé. A vállalkozói jövedelem a vállalkozó által elért tőkenövekményekből – ezt nevezi Liska erkölcsi tőkének – kamatszerűen keletkezik. Ez az elv beavatkozás nélkül biztosítja az eszközök és a tudás, valamint a vállalkozási kockázatvállalás egyensúlyát, mégpedig nem a termelőeszközök monopolisztikus tulajdonán, hanem a közvagyon hatékony hasznosításán keresztül. Az elv gondoskodik arról, hogy a vállalkozók ne legyenek érdekeltek a liciten megszerzett eszközök tönkretételében, sőt ez kifejezetten hozza őket hátrányba.³⁴

Liska munkásságának fontos vonulata az elvek kidolgozása mellett azok ellenőrzése a gyakorlatban. Úttörő módon törekedett a kísérletezésre, a kísérleti közgazdaságtan első képviselői közé sorolhatjuk.

Az első kísérlet, az önirányító szeminárium a belkereskedelmi, vendéglátó egységek szerződéses üzemeltetését készítette elő. A szemináriumon az elméleti emberek mellett gyakorlati szakemberek, üzletvezetők vettek részt, és együtt dolgozták ki a licitálásra épülő rendszert. A kísérlet lényege az volt, hogy ne kinevezéses, pályázati úton válasszák ki az üzemeltetőt, hanem a legmagasabb jövedelmet befizető vihesse

³⁴ Liska 1997

az üzletet. A licitálás elveire és szabályaira kidolgozott módszert később az általánosan elterjedt szerződéses üzleteknél használták is, az üzemeltető kiválasztása részben a szemináriumon kialakított szabályrendszert követte.

Baksán, Igalpusztán és Szentesen a Liska Tibor által alapított és vezetett vállalkozáskutató csoport mezőgazdasági üzemekben folytatott belső vállalkozási kísérleteket. A baksai tsz-ben a dolgozók önálló kiscsoportjaira építették a gazdálkodást, ideértve a beszerzést és az értékesítést is. A gazdasági eredmények, legalábbis a rátermett embereknel igazolták az önállóság előnyeit. Az elért többletjövödelmen a tsz és a vállalkozói csoportok osztoztak. A Kaposvári Tangazdaság igalpusztai tehenészete volt a következő kísérlet helyszíne. Itt egy család nyerte a licitet, mintegy laboratóriumban bizonyítva a családi vállalkozás kivételes hatékonyságát.

A vállalkozási kísérletek közül a szentesiben alkalmazták az elmélet legtöbb elemét. Körültekintően jelölték ki a vállalkozói egységeket, szándékuk szerint teljes körű szabályrendszert dolgoztak ki, és folyamatossá tették a licitálási folyamatot. A kísérletet³⁵ Síklaky István vezette. Elérték a teljesítmény visszatartására ösztönző adórendszer kiiktatását is, ez jelzi azt, hogy a kísérlet komoly külső támogatást is kapott.

A vállalkozói egységek elemekből álltak mindent a technológiailag lehetséges legkisebb részekre bontottak, licit tárgya lehetett például egy-egy tehergépkocsi vagy traktor üzemeltetése.

A rendszer a korlátozott lehetőségek között jól működött, de a kísérletet rövid idő elteltével leállították, így a szabályok egy részét nem sikerült gyakorlati próba alá vetni. Ráadásul a hosszabb távú eredmények gyakorlati igazolására sem nyílt mód. A kísérletek rámutattak arra, hogy az emberek többsége nem vállalkozói alkat, nem bírja ki mindenki azt a nyomást, hogy az általa működtetett vagyontárgyra bármikor

³⁵ Síklaky 1985

rálicíálhatnak, illetve azt a bizonytalanságot, hogy az általa beígért teljesítményt nem tudja elérni.

A Liska-féle elmélet folyamatosan fejlődött, követve a gazdasági és a társadalmi változásokat. A kilencvenes években alapítványi formában folytatták a kísérleteket. Az elvet alkalmazták a kilencvenes évek elején kisebb üzletek privatizálása és bérbe adása során. Az eredmények ekkor is meglehetősen vegyesek voltak.

Az elméletek és kísérletek hosszú ideig nem kaptak nyilvánosságot. A Liska-életművet bemutató cikkben³⁶ árulkodó jel, hogy az irodalomjegyzékben Liska műveinek nagy része kéziratként szerepel, a mások által írt közlemények hivatkozásai pedig jórészt nem szakmai folyóiratokban megjelent közleményekhez vezetnek. Különös, hogy a nyolcvanas évek második felében uralkodó reform-szellem képviselői nem támogatták Liska Tibort, nem vitatkoztak vele, nem mutattak rá tévedéseire, elméletének gyenge pontjaira. Életművét ma is alapítvány gondozza, folyamatosan továbbfejlesztve az eredeti elgondolást, és keresve a gyakorlati kísérletek lehetőségeit.

2.3. A GEM-program

A vállalkozási aktivitást szisztematikusan vizsgálja a GEM-program (Global Entrepreneurship Monitor).³⁷ 1999-ben tíz országot vizsgáltak, majd folyamatosan növekedett a résztvevők száma, a 2006-os kutatás már 39 országra terjedt ki, Magyarország 2001-ben csatlakozott. A program kiemelése azért indokolt, mert nemzetközi dimenziója és egységes módszertana már most is, de később még inkább összehasonlítási lehetőséget ad, objektív módon lemérhetjük majd adatai segítségével a fejlett országokhoz viszonyított fejlődésünket. A kiemelés másik indoka az, hogy megszületett a GEM-program és a „hivatalos” statisztika egyeztetése, egy KSH-kiadványban³⁸ már megjelentek a program által használt elnevezések

³⁶ F. Liska 1998

³⁷ <http://www.gemconsortium.org>

³⁸ KSH 2006b

A GEM egy-egy ország vállalkozásainak dinamikus elemeit vizsgálja, az új és fiatal vállalkozásokat, valamint a meglévő vállalkozások bővítését és a bővítésre vonatkozó szándékokat. Az alkalmazott átfogó mutató a korai fázisú vállalkozói index, ez a 18–64 év közötti aktív korosztály létszámára vetített vállalkozások száma, az előbb említett körben. Ugyanebben a korosztályban mérik a vállalkozásokba való befektetések nagyságát, és ez alapján számolják az informális tőkebefektetői rátát. Az új és megújuló vállalkozásokra hatással levő külső feltételeket vállalkozói keretfeltételeknek nevezik, és vizsgálják e feltételek változásainak tendenciáit.³⁹

Az elemzések adatforrásai a résztvevő országokban egységesen: statisztikai közlemények, reprezentatív mintán végrehajtott kérdőíves felmérések, valamint szakértőkkel lefolytatott mélyinterjúk és kérdőívek. Az adatok alkalmasak regionális különbségek és eloszlások vizsgálatára, nemzetközi összehasonlításra és a fejlődési tendenciák idősoros kimutatására is.

Magyarországon a kutatások szerint⁴⁰ a vállalkozói aktivitás a kétezres években folyamatosan csökken, a teljes vállalkozói index a 2001-es 11,4-ről 2005-re 1,8-ra esett vissza. Ezzel az összes vizsgált ország átlaga feletti értékről visszacsúszva, mélyen az átlag alá kerültünk. A regionális összehasonlítás szerint a közép-magyarországi térség aktivitása tartósan a legmagasabb, de magas értékek alakultak ki, meglepetésre, Dél-Dunántúlon és Észak-Magyarországon is. Az informális tőkebefektetői ráta Magyarországon alacsony, a nemzetközi összehasonlítás szerint az alsó harmadban helyezkedünk el. A vállalkozói keretfeltételek közül egyértelműen javuló tendencia mutatkozik a pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás, a kormányzati programok, a K+F transzfer, a szellemi tulajdon védelme és a szolgáltatások területén. Nem egyértelműen, de inkább javul az infrastruktúra, ellentmondásos terület a piaci nyitottság, a piacra lépés korlátai. Visszaesés tapasztalható a vizsgálatok szerint a képzési-oktatási tevékenységben, valamint a kormányzati politika is hátrányos irányban változott.

³⁹ Minniti et al. 2005

⁴⁰ Szerb 2004

A vizsgálatok tehát a magyar vállalkozói aktivitás visszaesését mutatják. Ez az elmúlt évtizedek nagy fejlődése után részben természetes, de a hanyatlás mértéke túlságosan nagy. A tendencia megfordítására tett javaslatok tartalmazzák a képzés és oktatás javítását és kiterjesztését, a kormányzati vállalkozáspolitikát, az állami infrastruktúra és a közszolgáltatások javítását.

2.4. Vállalkozáskutatások Magyarországon 1980 és 2002 között

Ebben a pontban a vállalkozáskutatói szakirodalmi közlemények alapján mutatjuk be a magyar vállalkozások fejlődését. Igazodva saját kutatásunk jellegéhez, a cikkek közül elsősorban a vállalkozáskutatók beszámolóit választottuk ki. A fő célkitűzés az volt, hogy megtudjuk: a vállalkozáskutatások milyen körben, milyen eszközökkel folytak Magyarországon, milyen eredményre jutottak, és mennyire vágnak egybe saját kutatásainkkal, és persze a ma már jobban látható valóságos folyamatokkal.

A kutatás nagyon időigényes volt, ezért a teljes vállalkozáskutatói anyag vizsgálatáról le kellett mondani. A folyóiratok közül kettőt választottunk ki, és ezek szisztematikus elemzését végeztük el. 1982 és 2002 között minden évfolyamot átvizsgáltunk. Kiegészítésképpen áttekintjük még néhány nagyon fontos áttekintő publikáció, könyv tartalmát is. Az aprólékos kutatáshoz egy kaleidoszkóp-képet választottunk jelképként. A kutatás itt bemutatott fázisának eredményeit összefoglaló cikkben publikáltuk.⁴¹

Itt csak a kiválasztott publikációk tartalmi elemzését végezzük el, később a 4. fejezetben található a közlemények időrendi és tartalmi elemeinek grafikus feldolgozása és a saját kutatásokkal való összevetése.

A feldolgozás ebben a fejezetben alapvetően az időrendet követi, és emellett a második rendező elv a vállalati méret.

2.5. Az elemzés keretei és határai, mintavétel

A vállalatokkal foglalkozó szakirodalom szinte végtelen, teljes feltárása reménytelen, de szükségtelen is. Az elemzés határainak kijelölésénél két döntést

⁴¹ Szabó és Császár 2003

hoztunk. Az első a forrásokra vonatkozott: két folyóiratot választottunk ki, a Közgazdasági Szemlét és a Vezetéstudományt. A két folyóirat együtt meglehetősen reprezentatívnak látszott. Mellettük szólt, hogy kétféle megközelítést jelentenek: a Közgazdasági Szemle jobbra elméleti jellegű, a Vezetéstudomány pedig inkább gyakorlatiasabb cikkeket közöl. Úgy látszott, hogy a két folyóirat szerzői szinte minden jelentősebb hazai kutatóhelyet, egyetemet, kutatóintézetet, akadémiai intézetet képviselnek. A döntést befolyásolta az is, hogy ezekben a folyóiratokban a dolgozatok többsége a vállalatok és a vállalkozások egészével foglalkozik, kevésbé tárgyal funkcionális részleteket. Mivel az elemzés a saját kutatás kiterjesztését is szolgálta, ezért fontos szempont volt az is, hogy a két kiválasztott folyóirat írásainak túlnyomó többsége nem mutat különösebb ágazati, iparági, valamint regionális egyoldalúságot. Kiegészítésképpen az elemzés a két folyóiratban megjelent cikkeken kívül említ néhány gyakran idézett összefoglaló könyvet, valamint más folyóiratokban megjelent művet is.

A kutatás időhorizontját nem határoztuk meg előre, ez már a cikkek áttekintése, kigyűjtése után alakult ki. Az elemzés alapvetően nem gazdaságtörténeti jellegű, ezért a legújabb közleményektől kiindulva haladtunk visszafelé az időben. Az volt az eredeti elképzelés, hogy ott húzzuk meg a határvonalat, amikor már olyan jelenségeket, eseményeket, elveket, elméleteket találunk, amelyeknek már nincs, vagy elenyésző hatása lehet a mai folyamatokra. Emellett tekintettel voltunk a saját kutatásokban feldolgozott időszakra is. Így haladva döntöttünk végül az 1980-as évszám mellett. Ez az időpont közel van 1982-höz is, amikor az első társas magánvállalkozások megalakulhattak Magyarországon.

Az időkeret és a források megválasztása után következett az írások válogatása. A vállalkozáskutatók nagyon sokféle módszerrel dolgoznak. A válogatás egyik szempontja az volt, hogy a kutatók mennyire közelről vizsgálták meg a vállalatokat és a vállalkozásokat. Közvetlen (primer) kutatásnak tekinthető, ha a kutató a vállalatot magát keresi fel, közvetlenül kérdez. Gyakori megoldás a kérdőíves felmérés, ritkább a személyes megkeresés, de találkozhatunk a két módszer kombinációjával

is. Szűkebb értelemben azt is mondhatjuk, hogy csak ezek a kutatások tartoznak a vállalkozáskutatások körébe. Az említett kereteken belül ezért a teljességre törekedtünk.

A másik csoportba tartoznak a közvetett módszerrel folytatott (szekunder) kutatások. Ezeknél a kutató szakirodalmi közlemények, statisztikák, vállalati jelentések és egyéb más források alapján elemzi az általa kiválasztott jelenséget. Itt gyakran előfordul, hogy a szerző az általa kiválasztott adatokra támaszkodva véleményt mond, javaslatokat tesz, megállapításokat közöl, elméleti konstrukciókat, modelleket épít. Ezek a cikkek jól kiegészítik a vállalkozáskutatásokból kialakult képet, mintegy általánosítják az egyedi jelenségeket.

Nem állítható, hogy egyik vagy másik módszer jobb lenne. A közvetlen kérdés az adott vállalatról, a vállalkozó vagy vezető szándékairól árul el többet, míg a közvetett módszerek általánosabb képet adnak. A kiválasztott cikkek mintegy harmada az első, maradék kétharmada pedig a második csoportba sorolható.

Az elemzés teljessé tétele érdekében a cikkek után a legfontosabb összefoglaló vállalkozáskutatói könyveket is megemlítjük.

2.6. A tartalmi elemzés vázlata

A következő tartalmi elemzés három nagy időszak szerint tagolt, a témakörökön belül a tárgyalás alapvetően az időrendet követi. 1989–1990-ben minden gyökeresen megváltozott, ezért a nyolcvanas évekbeli illetve a későbbi cikkeket egymástól elválasztva, és kissé más szerkezetben tárgyaljuk. A kettő közé beiktattunk egy harmadik részt, amely az átmenet speciális problémáit tárgyaló dolgozatokat mutatja be.

A nyolcvanas évek

A nyolcvanas évek a reformviták időszaka. Így volt ez minden politikai és társadalmi kérdésben, és a cikkek tanúsága szerint a vállalatokkal foglalkozó irodalom sem kivétel. A gazdaság ekkor az 1968-as irányváltás, a részleges vissza- rendeződés és az olajválságok sokkja után gyenge, a vállalatok helyzete is sok

szempontból bizonytalan. Az állami vállalatok bürokratikus koordinációja enyhül, a vállalati önállóság és annak fokozása az általános irány, de ez sem egyértelmű, hiszen nagy szerepet kap az egyedi, kézi vezérlés, a központi beavatkozás.

Az első vállalkozáskutatói jellegű cikk az adott időszakban Kertesi⁴² ipari szövetkezetekről írt munkája. Négy szövetkezetben végzett esettanulmány jellegű feltárást, és ez alapján vonja le következtetéseit. Kertesi elemzése tizenkét szempontot vesz figyelembe: üzemméret, termékszerkezet, szervezet, vállalatközi kapcsolat (kooperáció, beszerzés), piacok, beruházások, finanszírozás, a „hatósági” szervezetekhez való viszony, technológia, a munkaerő megszerzése és megtartása, bérezés, vezetés. A szövetkezeteket két típusba sorolja, extenzív vagy intenzív fejlődési pályát követőkre. Az extenzív szövetkezetek óvatos, a felső szervekkel kiegyező-egyeztető üzletpolitikát folytattak, az intenzív típusra pedig már akkor is jellemző volt a szokatlan piaci viselkedés, az újdonságok bevezetésére való hajlandóság, a vezetők erősebb vállalkozási hajlandósága.

Érdekes, hogy a szövetkezeteket az akkori viszonyok között kisvállalatnak nevezi a szerző, regisztrálva a folyamatos létszámnövekedést: a szövetkezetek átlagos létszáma 1957-ben 147, 1979-ben pedig már 345 fő volt. Ez azt jelenti, hogy a szövetkezetek egy része nagyvállalat, zömük középvállalat, néhány esetleg kisvállalkozás lenne a mai fogalmak szerint. A létszámnövekedés a szövetkezeti fúziók következménye. Kimutatja, hogy a fúzióknál a kezdeményező, beolvasztó fél az általában nagyobb méretű extenzív, míg a beolvasztott a kisebb, frissebb szellemet képviselő, intenzív jegyeket felmutató szövetkezet volt. A nagyobb méret és a nagyobb befolyás tehát rendszerint győzött ebben a nagyrészt felülről kikényszerített fúziósorozatban.

Az állami szektor vállalatainál a nyolcvanas évek elején a vállalatok vállalkozási hajlandósága volt az egyik fő téma, több cikk, és egy gyakran hivatkozott könyv⁴³ foglalkozik ezzel a kérdéssel. A hetvenes években a központi irányítás fokról fokra,

⁴² Kertesi 1981

⁴³ Kopátsy 1983

lépésről lépésre kénytelen volt feladni a bürokratikus irányítás állásait. A vállalatokat már nem lehetett egyszerűen olyan termelőhelyeknek tekinteni, amelyek helyett a rövid- és hosszú távú célkitűzéseket a központ találja ki, a részletes gazdasági és termelési terveket is a központ készíti, és a vállalat csak a kész terveket hajtja végre. A vállalkozási funkció hiányának megállapításától aztán a reform-gondolkodás nagyon könnyen eljutott a vállalati önállóság gondolatáig.

Kozma⁴⁴ mintegy áttekinti a vállalati funkciók körét, és kiemeli belőle a vállalkozást. Ez a cikk a végrehajtó, és kizárólagosan a tervalkuban győzni és érvényesülni akaró vállalat mellett a piaci sikert a vállalkozásban kereső vállalat modelljét mutatja be, abban az időben eléggé rendhagyó módon.

Sinkovics⁴⁵ megnevezi az egyik okot: a már működő kisvállalkozások már a cikk írása idején is felmutatták a különbséget; a kisvállalkozások dinamikus előtörését annak tulajdonítja, hogy ott rendelkezésre áll, illetve nélkülözhetetlen a vállalkozási szemlélet. A vállalati önállóság növelését, mint általános tendenciát abból a szempontból vizsgálja, hogy mi a tényleges gazdasági tartalma, hogyan egyeztethető össze a központi irányítás rendszerével és az erősödő vállalkozói szemlélettel.

Sinkovics javaslatai tehát a következők:

- A vezetők kiválasztása pályázatok útján, így alakulhat ki a rendszerjellegű vezetés,
- A vállalati bérszabályozás alapja a vállalat bruttó jövedelme legyen,
- a vállalat csak használó lehet, tulajdonos nem. Az állami tulajdont egyben kell tartani, de meg kell személyesíteni. Vázolja azt az elképzelést, hogy legyenek ágazati és üzleti bankok, legyenek ők a tulajdonos képviselői. A bankok működtetnének egy eszközpiacot, ez az állami szabályozás új eszköze lehet. Az eszközpiaci rendszer forrása lehetne a bruttó jövedelem után kivetett adó, pótlási alapképzés és az osztalék.

⁴⁴ Kozma 1982, de a szerző más helyen is publikált hasonló írásokat

⁴⁵ Sinkovics 1983

- A vállalatok élére igazgató tanácsokat kell állítani. A tanács összetételét így határozza meg: képviseltesse magát tulajdonos, a párt, a Pénzügyminisztérium és az Ipari Minisztérium, kapjanak helyet a felső vezetők és a dolgozók képviselői.
- A szabályozórendszert az új elképzelésnek megfelelően kell átalakítani, finomítani.

Látható, hogy a szerző a tulajdonlás kérdését tartja a legkevésbé megoldhatónak. A tulajdonos megszemélyesítésére vonatkozó javaslat a vállalati tanácsok előképének tekinthető.

Részletesebben vizsgálja az állam és a vállalatok viszonyát Angyal cikke⁴⁶, amelyben azt elemzi, hogy miként hat a nagyvállalatokra az alapvetően szabályozott, de informális elemeket is tartalmazó gazdaságirányítási kapcsolatrendszer. Az általa leírt gyakorlat akkor az irányítás része volt, olyan mechanizmuselem, amely segítette és finomította a gazdaság működését.

A nyolcvanas évek közepét jól jellemzi az 1984-ben lefolytatott nagyvállalati vita. A vitát Hegedűs András⁴⁷ indította el. A címben utal ugyan Szalai Erzsébet könyvére, de ez csak ürügy, a szerző önálló gondolatmenetet közöl a szocialista vállalatok helyzetéről.

A korszak gazdasági problémáit a szerző szerint az állami adósság aggasztó mértéke, a gazdasági egységek önállóságra való törekvése és a kisvállalkozások expanziós nyomása jelenti. (Érdekességgként leírja a szerző, hogy egy kisvállalkozásokról szóló közleményük 1972-től 1978-ig nem jelenhetett meg.)

Fő megállapításai a következők:

- a nagyvállalati vezetők privilegizált helyzetben vannak, mindent megtesznek a nagyvállalati forma megváltoztatása ellen
- a nagyvállalati működés gazdaságtalan, célszerűtlen, az eredmények látszat-eredmények

⁴⁶ Angyal 1984

⁴⁷ Hegedűs 1984a

- a minisztériumi vezetést és a központi irányítást a nagyvállalati menedzserek könnyűszerrel irányítják, félrevezetik
- a nagyvállalatok gazdálkodása és vezetőik szemlélete felelős az ország eladósodásáért, a gazdaság bajaiért
- a gazdaságról szóló tájékoztatás manipulált.

A zárszóban a könyvre hivatkozva a szerző kimondja a lényegét: felelős az ortodox marxista tételrendszer és az általa befolyásolt közgazdasági nézetrendszer.

Bakos Zsigmond⁴⁸ a Hegedűs-cikk szinte minden megállapítását vitatja. Fő megállapításai:

- a nagyvállalati vezetők privilegizált helyzetére vonatkozó megállapítást nem tartja megalapozottnak
- a Hegedűs által említett reformlépések közül sok szerepel az 1978 óta meghozott párt- és kormányhatározatokban
- erőteljesen óv a valóságos helyzetről szóló sajtó veszélyeitől.

Szerinte a vezető nagyvállalatok működésének hibái és gazdaságtalan működése óvatosan kezelendő, mert ezek a vállalatok adják az export túlnyomó részét, és a negatív hírek e népgazdasági szempontból fontos vállalatok piaci pozícióját rongálják. Belterjes tájékoztatást javasol: a hibákat az érdekelt vezetők, a helyi társadalmi szervezetek és a vállalati közösségek körében kell csak tudatosítani. Minden mást tulajdonképpen felelőtlenségnek ítél.

Nagyon szigorú hozzászólásában Milánovics Szvetozár⁴⁹ szinte kétségbe vonja Hegedűs illetékességét a kérdésben. A vállalati struktúra változásait (a nagyvállalatok túlsúlyának növekedését) nem tartja károsnak, objektív folyamat eredményeképpen könyveli el.

⁴⁸ Bakos 1984

⁴⁹ Milánovics 1984

Érdekes véleménye van a tájékoztatásról: szerinte a sajtó a nagyvállalatok hibáira utazik, ugyanakkor a kisvállalkozásokról jókat ír, „népszerűsíti” azokat.

A kor bonyolult pénzügyi viszonyait is kárhóztatja: „...*nem engedhető meg az »egy liba = egy ló« filozófiája, hanem csak az »egy forint = egy forint« szabálya. Ez sajnos jelenleg nem érvényesül, különösen nem a nagyvállalatok javára. Egy gazdaságon belül nem engedhető meg puha és kemény valuta, fejlesztési és fenntartási valuta, anyag- és bérköltség-valuta, magánvállalkozás és állami vállalkozás valutája stb.*”

Utolsó mondatában kinyilatkoztatja, hogy „...*a gazdasági mechanizmus döntő alkotóelemeiről beszélünk, amikor a szocialista vállalatokról, akár a nagyvállalatokról beszélünk* (eredeti kiemelés). *Hiszen ezek jelentik egy ország gazdaságát, munkájuk pedig gazdagságát, nem pedig valamilyen rajtuk, mellettük, felettük, kívülük álló vállalkozói vagy más struktúra.*”

Hozzászólásában Hoch Róbert⁵⁰ tételesen követi a vitaindító gondolatmenetét, részletesen kifejtve Hegedűs téziseiről a véleményét. Szerinte a vállalatok nagyság szerinti összetétele az 1968-as reform következtében a helyes irányba indult el, kisebb egységek is létrejöttek, ezeket ő nélkülözhetetlennek itéli. A kedvező folyamat később visszajára fordult, a nagyvállalatok központi irányításának egyszerűbb volta újra a nagyobb vállalatoknak kedvezett. Tehát nem csak a Hegedűs által említett dogmatizmus, hanem a tervalkuk-tervutasítások rendszere is hozzájárul a bajokhoz. Vitatja Hegedűsnek azt a megállapítását, hogy a nagyvállalati vezetők egységesen reformellenesek, illetve, hogy a vállalatvezetők felelőssé tehetők az ország eladósodásáért, vagy legalábbis túlzottnak tartja Hegedűs ítéletét, árnyaltabb képet rajzol a körülményekről. Megállapítja, hogy a vezetők összetétele kedvező irányú változást mutat, gyarapodott a nem csak végrehajtói, hanem menedzsment-szemlélettel is bíró vezetők száma. A vállalati szervezet belső strukturális átalakítását sürgeti, a részlegek, egyének, érdekeltségi-felelősségi viszonzyszámok tisztázásával. Az akkor már évek óta működő kisvállalkozásokat is megemlíti, a

⁵⁰ Hoch 1984

szokásos jellemző kiemelésével: a vállalati gazdasági munkaközösségek torz viszonyait említve.

Hegedűs András vitázárójából⁵¹ világossá válik, hogy a vita a vállalatok alapvető problémái felett tulajdonképpen egy reformvita volt. Ekkor már gőzerővel folyik a vállalati irányítás új rendszerének kidolgozása, rövidesen megkezdik működésüket a vállalati tanácsok. Megállapítja, hogy a vitában a vállalatokkal kapcsolatos kérdéskör nyitva maradt, nem születtek jó válaszok.

A vállalatok tulajdonosi funkciójának hiánya sokféle módon kerül elő a cikkekben. Sinkovics véleményét már láttuk, de többen konkrét javaslatokat is tesznek. Juhász Ádám⁵² a magyar vállalatok teljesítménye általános romlásának megállapításából indul ki, és ezt hozza összefüggésbe a tulajdonosi szerep hiányával. Kulcsszavai: a vállalati önállóság mint a kor uralkodó eszméje és a belső demokrácia, utóbbi a munkavállalói részvételt és a közvetlen köz-ellenőrzést célozza. Utal a nagyon sikeres és a világ szakirodalmában népszerű jugoszláv öngazgató vállalatmodellre, egyes elemeinek átvételét, más elemek elvetését javasolva. Ekkor már szervezik a vállalati tanácsokat. A szerző szerint ennek a szervezetnek a vállalati kollektíva demokratikus képviselete és az operatív irányítás elősegítése a feladata, de a tulajdonosi szerepet nem tudja betölteni. Ezért javasolja a vállalatoknak igazgató tanácsok létrehozását. Feladatkörüket a következő módon határozná meg: a vállalati stratégia minősítése és a stratégia végrehajtásának segítése, a vállalati vezetők munkájának, teljesítményének megítélése, értékelése. Az igazgató tanács tehát nem irányító, nem beavatkozó szervezet, operatív jogosítványokkal nem rendelkezne, így a vállalati tanács az igazgató tanács alá lenne rendelve. A szerző látja a kétféle irányító szervezet, a vállalati tanács és az igazgató tanács együttműködésének nehézségeit, de úgy véli, hogy a feladatok különbsége és egyértelmű elhatárolása miatt ezek áthidalhatók.

⁵¹ Hegedűs 1984b

⁵² Juhász 1985

Konkrét javaslatokkal áll elő Bársony⁵³. A szerző a vállalati teljesítmények romlását, működésük hatékonyságának hiányait a vagyonérdekeltség megteremtésével kívánná megállítani és megszüntetni. Sokféle javaslatot tesz, a jelentősebbek:

- a piaci viszonyok kiterjesztése
- a tőkevonások erősítése
- a menedzserekkel szemben komolyabb követelmények támasztása
- a bankrendszer átalakítása
- a tőkeelemek hasznosításának intézményes szervezeti keretének létrehozása. A tulajdonosi funkció többrétegűségének figyelembevétele. A társadalmi tőke célszerű formáinak kialakítása, részvénytársaságok és korlátolt felelősségű társaságok létrehozása
- az emberi tőke tőkeként való kezelése, a belső vállalkozások ösztönzése és erősítése
- a tőkeértékelés, a vagyonértékelés módszereinek és gyakorlatának kialakítása, és ezen keresztül a menedzsment tevékenysége elbírálási lehetőségének megteremtése.

A vállalati tulajdon, a vállalkozási szerep és a vállalatokkal kapcsolatos alapkérdések tárgyalását azzal zárhatjuk le, hogy Noszkay még 1989-ben is⁵⁴ azt állapíthatta meg, hogy *„...még napjainkra sem tudott kialakulni a vállalkozási funkciók harmóniája, ellenkezőleg: a vállalatok többsége egyre inkább torzan működik, egyre több és több betegségtünettel küzd”*.

A szerző a vállalat funkcióhiányainak megoldására olyan javaslatokat tesz, amelyek jellegzetesen a tulajdonos által megbízott menedzsment feladatai: környezetelemzés, a vállalati tevékenységnek a környezeti viszonyok közé illesztése, vállalati célkitűzés-alkotás, értékesítési-marketing koncepció stb. Érdekes, hogy külön

⁵³ Bársony 1986

⁵⁴ Noszkay 1989

hangsúlyozza a vezetői információk, az információs rendszerek fontosságát, megelőzve ezzel a szakirodalom többi közleményét.

Tari⁵⁵ a magyar vállalatok szervezeti formáinak ismertetését adja. Témánk szempontjából érdekes része összefoglalja a nyolcvanas évek vállalati átalakításait. A fő irány, amint azt minden közlemény tartalmazza: a decentralizáció. A központilag elrendelt decentralizáció néhány év alatt sokféle megoldáshoz és gyakorlathoz vezetett, de a cikk írásakor ezeket a folyamatokat már felülírta a privatizáció és a politikai rendszerváltás.

A kisvállalkozások az állami vállalatok árnyékában

A nyolcvanas évek közleményeiben feltűnik egy viszonylag összefüggő témakör, a kisvállalkozások és a nagyvállalatok együttélése és meglehetősen gyakori szembeállítás. A kisvállalkozás kifejezésnek ebben a korban több értelme van: az állami vállalatok többféle módon alakíthattak kisebb vállalatokat. Bizonyos vállalatokat központi utasításra vagy ösztönzésre több részre bontottak, létezett a kisipar és a kiskereskedelem, valamint 1982-ben megjelentek a korlátok között működő magánvállalkozások. Ide számíthatjuk a szövetkezetek egy részét is, amelyek méretük és termelési körülményeik, felfogásuk miatt nem számíthatók a nagyvállalkozások közé. Mindezeket együttesen itt kisvállalatnak, kisvállalkozásnak tekintjük.

Filep György⁵⁶ általános helyzetképet nyújt a magánkisiparról, illetve vázolja a megújulás lehetőségeit. Külföldi tapasztalatokra hivatkozik: a kisiparból számos közepes, majd nagyvállalat jött létre, és ott a kisipar ma is jó termőtalaja az új vállalatok létesítésének.

Bemutatja a hazai kisiparral kapcsolatos változásokat. Az ötvenes évek elején úgy gondolták, hogy nincs szükség kistermelőkre, mivel a magántulajdonon alapuló kisárutermelés kizsákmányoláshoz vezet. Ennek következtében a közel kétszázezer fős kisipari létszám az ötvenes évek elejére mintegy ötvenezerre csökkent. Az ötvenes évek közepén újra virágozni kezdett a kisipar, a fejlődést azonban megtörte

⁵⁵ Tari 1991

⁵⁶ Filep 1985a és b

a mindinkább erősödő adóprés. Ezután a munkaviszony melletti kisipari státus bevezetése emelkedést hozott, majd ezt a magas adók miatt újra hanyatlás követte. Az 1977-ben hozott intézkedések megállították a létszám csökkentését, így az extenzív növekedés feltételei már rendelkezésre álltak, majd az 1984-től érvényes általános jövedelemadó-szabályok ismét kedvezőbb feltételeket teremtettek. 1981-ben a termelési érték alapján a kisüzemek az ipar teljesítményének 5,8 százalékát adták. A kisiparosok létszámán belül nőtt a munkaviszony, illetve a nyugdíj melletti ipargyakorlók aránya. Az 1985-ös rendelkezések szerint a kisiparban legfeljebb hat alkalmazottat lehetett foglalkoztatni.

Gervai Béla⁵⁷ ugyancsak ezt az időszakot vizsgálja, a magánkisipar létszáma 1958-ban tetőzött, a kisiparban ekkor 159 és fél ezren dolgoztak, majd 1960-ra 33 ezer műhely szűnt meg. 1965-re újabb 19 ezerrel zsugorodott a kisiparosok száma, ami egyértelmű figyelmeztetés volt arra, hogy az iparosok érzékenyen reagálnak a gyakran változó intézkedésekre. 1980-ra kiugró teljesítménybővülés következett be. 1982-ben, a kisvállalkozások új szabályozásával együtt, a kisipar feltételrendszerét is kedvező irányba módosították.

Válogatásunkban a már idézett Sinkovics-cikk⁵⁸ mutatja ki először a különbséget a valódi vállalkozást végző kisvállalkozások és a vállalkozási funkcióval lényegében nem bíró állami nagyvállalat között. Megállapítja, hogy a valódi vállalkozások előnybe kerültek az állami nagyvállalatokkal szemben. A hátrány főleg a jövedelemtermelő képességben, a rugalmasságban és a piaci munkában mutatkozott meg.

A kisvállalkozások megerősödése során hamar megmutatkozott, hogy a vállalkozások nem követik a létrejöttük központi „engedélyezésénél” elképzelt irányt. Ezzel a jelenséggel foglalkozik Török Gábor⁵⁹ is. A kisvállalkozások létrehozását engedélyező szabályrendszer a lakossági szolgáltatásokat kívánta erősíteni. Ebből semmi sem lett, először a szellemi, majd a fizikai dolgozók alakítottak gazdasági munkaközösségeket, jelentős tőke nélkül, többletjövedelem elérése céljából. A

⁵⁷ Gervai 1983

⁵⁸ Sinkovics 1983

⁵⁹ Török 1985

vállalati gazdasági munkaközösségek helyzete és szerepe is gyökeresen másképp alakult, mint ahogy azt a döntéshozók elképzelték. A vállalati gazdasági munkaközösségek, de a külső alapítású gazdasági munkaközösségek egy része is, a vállalatok belső szatellit-kisszervezeteinek szerepét látták el. A vállalati gazdasági munkaközösségek először dolgozói kezdeményezésre jöttek létre, később a gazdasági előnyök miatt a vállalati, vállaltvezetői kezdeményezés került előtérbe. A cikk akkor készült, 1985-ben, amikor egy minisztertanácsi rendelet kivetette a kisvállalkozásokra a 10% vállalkozási különadót (kivéve a preferált területeket: lakossági fogyasztás, export, ingatlankezelő vállalatoknak nyújtott szolgáltatások és gyógyászati segédeszközök).

Szembetűnő, hogy a magánkezdeményezésre létrejött kisvállalkozásokkal szinte senki sem foglalkozik, önálló cikket a választott mintában ebben a témakörben nem találtunk. Pedig a gazdasági munkaközösségek száma folyamatosan nőtt, gazdasági jelentőségük a nyolcvanas évek végén már nem volt elhanyagolhatónak tekinthető.

Az állami tulajdonú kisvállalkozás torz viszonyait mutatja be 1986-ban Laky Teréz⁶⁰. Már a címben is félmegoldást említ, de talán még beszédesebb a szerzőnek egy hosszabb lélegzetű, a cikkben idézett tanulmányának címe, Az elhibázott szervezet: az állami kisvállalat. A címek tehát pontosak, egy félmegoldásról van szó. 1988-ra az 1982-ben bevezetett kisvállalati formában már több mint négyszáz egység működött. A kisvállalatok furcsa képződmények voltak, a sok kisebb szolgáltatóegységgel rendelkező állami vállalatok szétbontásával jöttek létre. Az átalakításnál a nagy szolgáltató vállalatok telephelyenkénti szétválasztása ment a legkönnyebben. A szerző példái: Gelka, Afit stb. az eredeti gondolat, az önállóság, és az ebből következő rugalmasság nem valósulhatott meg, és ehhez hozzájárultak az irányítási anomáliák is, a kisvállalatok szakmai felügyelete a szaktárca hatáskörében maradt, de felügyeleti szervezeteik a vállalati tanácsok lettek. A cikk írásakor a szerző már arról számolhat be, hogy a kisvállalati forma és az akkor már néhány éves gyakorlat a kisvállalatokat a „fusi” fellelegvárává tette, ezért az ott

⁶⁰ Laky 1986

dolgozók és vezetőik egyaránt érdekeltek a forma fenntartásában. Összességében sikertelen átalakítási kísérletként számol be a szerző a kisvállalkozások létrehozásáról.

Az állami vállalatok és a kisvállalkozások viszonyai között látható különbségek elemzésére jó példa Falusné Szikra Katalin cikke⁶¹. Az írás abban a korszakban született, amikor a kisvállalkozások már viszonylag erősek voltak, és együtt éltek az állami szektor vállalataival.

Az akadémiai székfoglalóból készített közlemény alapkérdése: mit lehet tenni a szabályozott és alacsony állami bérek és a közvetlenül nem ellenőrzött, nem ellenőrizhető vállalkozói jövedelmek akkor már jelentősnek látszó különbsége ellen. A kisvállalkozásban, ráadásul a főmunkaidőben végzett munka mellett elért jövedelem már sokszor jelentősen meghaladta az állami szektorban megszerezhető jövedelmeket, devalválva ezzel a főmunkahelyi fizetés értékét. A kisvállalkozások *„aláássák a bérek ösztönző erejét, nem ritkán ellenérdekeltséget, teljesítmény-visszatartást váltanak ki”*.

A párhuzamosan dolgozók (akik a főállásuk kiegészítéseként dolgoznak vállalkozóként) mellett az önálló „kisegyzisztenciák” is sokkal magasabb jövedelmet érnek el, mint amekkora az állami szektorban lehetséges, sőt az általuk foglalkoztatottak jövedelme is magas. A szerző szerint az ok az, hogy a kistermelők a népgazdaságban fellelhető hiányjelenségeket használják ki, ügyesen élve a lehetőségekkel; nem versenyeznek, hanem kartellekbe szerveződve tudják áraikat és ezen keresztül jövedelmüket magas szinten tartani.

A probléma megoldására a következő lehetőségeket látja: az állami bérek növelését és a kisvállalkozói jövedelem csökkentését. Az állami bérek emelése szerinte *„...alapvetően az ipar teljesítményének a növekedésén alapulhat”*. Legfontosabb javaslata az állami bérszabályozás továbbfejlesztésére vonatkozik. Úgy véli, hogy *„a munkáltatói, a munkavállalói és az állami képviselő közötti intézményes*

⁶¹ Falusné Szikra Katalin 1986

érdekegyeztetés segítségével...” központilag kell alakítani a béreket. Fő elvként azt jelöli meg, hogy a dolgozóknál a vállalati bérek ne függjenek nagymértékben a vállalat működésének eredményességétől, a vezetőknél viszont erős egzisztenciális és kereseti függést javasol.

Másik lehetőségként a kisvállalkozó jövedelmének csökkentésére javasolja a vállalkozások fejlődésének lehetővé tételét, ami a versenyt erősítené.

A piacgazdasági átmenet a vállalkozáskutatásokban

A piacgazdasági átmenet fő sodrában a politikai átmenet, a pártok kialakulása, a politikai pozíciókeresések álltak. A gazdaság átalakulása csendesebb volt, mintegy a háttérben zajlott, ez a spontán privatizáció korszaka. A tulajdonosi döntések joga szinte teljes egészében a vállalati tanácsok kezében volt, és ezek a szervezetek éltek is ezzel a jogukkal. A vállalati tulajdoni átalakítások mégis nagyon messzemenő következményekkel jártak. Az új politikai hatalom még a kormány megalakulása után is késlekedett a privatizáció szabályozásával, de abban az időben ez érthető volt, hiszen az egész ország, minden nagy- és alrendszer átalakítását kellett volna egy időben, és emellett szakszerűen elvégezni.

Az átmenet áttekinthetetlenségét jól tükrözi Major cikke⁶². Az 1988 és 1992 közötti időszakra vonatkozó adatok nagyon aprólékos, részletes elemzése után is meg kell állapítania, hogy még arra az alapvető kérdésre is nehéz választ adni: meghaladta-e a magántulajdonú vállalatok teljesítménye az állami tulajdonúakét. Ez volt a magyar gazdasági átmenet legnehezebb korszaka, a recesszió és az átláthatatlan átalakulási folyamatok miatt.

Marosi⁶³ az átalakulási időszak problémáit tárgyalja, látva a privatizáció zavaros folyamatát. 1991-ben a szerző úgy látja, hogy a vállalkozásokkal kapcsolatos értékvilágot, a szervezeti struktúrákat, a gazdaságirányítási rendszert, a jogi formákat, a tulajdonviszonyokat egyszerre kellene egymással összefüggésben fejleszteni és átalakítani.

⁶² Major 1995

⁶³ Marosi 1991

Meglehetősen reménytelen helyzetben keresi a kiutat Ferenczy⁶⁴ ugyanebben az évben írt cikkében. A legfontosabbnak a vállalatok teljesítményének javítását tartja, különösen az export növelésével. A másik lényeges megállapítás: a vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy megfelelő módon együtt tudjanak működni a külföldi vállalatokkal. A nyugati szakirodalom fontos tételeit idézve rámutat a cég értékének ismeretére és a vagyonértékelés jelentőségére.

1991-ben a gazdaság még nincs túl a mélyponton; csökkentek a fellendülés esélyei, melynek okai: stagnáló-csökkenő termelői árak, visszaeső termelés, készletállomány növekedése, az adórendszer és a vámrendszer, és a munkanélküliség. Laki Mihály 1992-ben⁶⁵ a témában már megírt cikkek, kutatások sorba rendezése, szerkesztése útján keresi a válságból kivezető utat.

Az átmenet után Török Ádám⁶⁶ cikkének célkitűzése, hogy a magyar ipar hosszú távú lehetőségeit megvizsgálja, két nagy környezeti mező, a magyar gazdaság és a nemzetközi folyamatok változásainak feltételezésével.

A lehetséges jövőképet a szerző a következő változócsoporthok fejlődési üteméből vizsgálja:

- a külgazdasági (integrációs) környezet
- a gazdaságpolitika iránya és karaktere
- a vállalkozások monetáris környezete
- a vállalkozások növekedési környezete
- az ipari struktúra alakulása és a vállalkozások fejlődése.

Mindegyik változócsoporthnál két lehetőséget tételez fel: az egyik, hogy az adott elem reálisan kedvező módon, a másik pedig az, hogy egy viszonylag könnyen elképzelhető kedvezőtlen módon változik. Elemzése arra az eredményre vezet, hogy

⁶⁴ Ferenczy 1991

⁶⁵ Laki 1992

⁶⁶ Török 1995

inkább a kedvező, jó irányú változatok bekövetkezése valószínű, vagyis a szerző által konstruált mezőben a magyar vállalatok sikere valószínűsíthető.

Az elmúlt évek folyamatai előfeltevéseit és érveit jórészt alátámasztották, ma már megállapíthatjuk, hogy a szerző által vázolt reálisan kedvező scenárió nagyrészt megvalósult.

A kilencvenes évek kutatásai

Petz és Zacher cikke⁶⁷ az átmenet után jellemző vállalati törekvéseket mérte fel. A 7500–8500 vállalkozásnak kiküldött kérdőívek visszaérkezési aránya 8–12% volt. A vizsgálat 1994–1995- és 1996-ra vonatkozik. A választott módszer érdekessége, hogy félévenként, tehát összesen hat alkalommal küldték ki a kérdőíveket. A vizsgálat célja volt, hogy a vállalatok középtávú stratégiai elképzeléseit és az eléréshez felhasznált fontosabb elemeket tárgyalja. A kutatók felajánlották a következő stratégiai változatok közötti választást: expandáló, stabilizáló, stagnáló, visszafejlesztő, felszámoló, nincs stratégiája. A válaszadók 70–75 százaléka az első két kategóriába került, a stagnálók 10–18 százalékot tesznek ki.

A vállalati törekvéseket kifejező vezetési-szervezési preferenciasorban a legfontosabb tényezők: vevők elégedettsége, jó üzleti kapcsolatok, jól képzett szakemberek, minőség, marketing, új termékek, kapcsolatok, informális kapcsolatok stb.

A gazdasági preferenciák: nyereség növelése, költségcsökkentés, bevétel növelése, likviditás javítása, adósságállomány csökkentése, alkalmazottak jövedelmének javítása, vagyonnövelés, veszteségcsökkentés, tulajdonosok jövedelmének növelése, vezetői jövedelem növelése. A cikk összehasonlító elemzést is közöl, az élelmiszeriparban hasonlítja össze az 1989-es, a 91-es és az 1994–96-os adatokat. A szerző egyik jegyzete szerint a válaszadók nagy arányban besorolhatók két szélsőséges kategóriába, a két alaptípusra jellemző az „üldözési mánia”, illetve a „töretlen optimizmus”.

⁶⁷ Petz és Zacher 1997

A magántulajdonú gazdaság kialakulása után hamar megkezdődtek azok a kutatások, amelyek azt firtatják, hogy kik lettek a vállalkozók, milyen körülmények segítették elő a vagyonosodást és a vállalkozóvá válást.

Kuczi és Vajda⁶⁸ már 1991-ben megadja a később sokszor előkerülő vállalkozói körvonalrajzot: a tipikus vállalkozó viszonylag magas iskolai végzettségű, szakmailag magas színvonalon képzett férfi. Jellemzően nyitott és dinamikus személyiségű emberekről van szó, akik a korábbi munkahelyi tapasztalataikat jól tudják kamatoztatni, és a vállalkozáshoz szükséges családi támogatással is rendelkeznek. A cikk a szerzők kutatásai részletes feldolgozásának összefoglaló ismertetése.

Hahn és Laki⁶⁹ a vállalkozások társadalmi megítélését vizsgálja. A vállalatok külföldi tulajdonba kerülése, az állami tulajdon magántulajdonba kerülése, vagyis a privatizáció hatását keresik, és vizsgálják a vállalkozási kedv terjedését. Megállapítják, hogy az átalakulás zavarai miatt a privatizáció és a piacgazdaság híveinek tábora csökkent.

A Czakó, Vajda, Kuczi és Lengyel által jegyzett cikk⁷⁰ tovább folytatja és összegzi a vállalkozók személyiségére vonatkozó jellemzőket: Jó csoportosítást ad a rendkívül sokféle célkitűzéssel rendelkező vállalkozások rendszerezésére. A cikk a kis- és középvállalkozások fejlődését, jellemzőit vizsgálja a kilencvenes évek elején, összehasonlításokat téve egy 1988-ban elvégzett felméréssel.

Három kérdést vizsgálnak a szerzők:

- a vállalkozások számának gyarapodását előidéző tényezőket
- a vállalkozók összetételét és annak változását
- a rétegződést.

⁶⁸ Kuczi és Vajda 1991

⁶⁹ Hahn és Laki 1992

⁷⁰ Czakó, Vajda, Kuczi és Lengyel 1995

A kategória felső határát ötven főben szabják meg, ez a mai értelemben a kisvállalkozások kategóriája. Az első kérdéskörben a vállalkozások számának jelentős növekedését regisztrálják, rámutatva a statisztikai források adat-szegénységére. A növekedés okai a cikk szerint: az állami munkahelyek tömeges megszűnése, a munkahelyek elbizonytalanodása. Ezek a jelenségek a megalapozott tudás és tapasztalat birtokában lévő embereket önállóságra készítették. További ok a vállalkozásban megszerezhető adóelőny, a magasabb és a vállalkozásban többféle módon megszerezhető jövedelem.

A második kérdéskörben a helyzet 1988 és 1995 között úgy módosult, hogy a tipikus vállalkozó továbbra is középkorú iskolázott férfi, de a nők és a fiatalok aránya nőtt. Már itt feltűnt a szerzőknek, hogy a vállalkozók több vállalkozásban is részt vesznek, így terjeszkednek.

A vállalkozók kikérdezése alapján a szerzők a következő módon csoportosítják a vállalkozásokat:

- vállalkozásra orientált offenzív vállalkozások: ez a jó képességű tulajdonosok új, feltörekvő vállalkozásának csoportja
- megélhetést biztosító vállalkozások: a régebbi, fejlődést nem mutató, de nyereséges vállalkozások csoportja
- jövedelemkiegészítő vállalkozások: mellékállású vállalkozások
- kettős orientációjú vállalkozások: jó állású, felsőfokú végzettségű emberek főként tanácsadó jellegű vállalkozásai.

Róbert 1999-ben⁷¹ hosszú, történelminek nevezhető időszakot áttekintve elemzi a vállalkozóvá válás tényezőit Magyarországon. Megállapítja, hogy a sokat emlegetett tétel: a politikai tőkét át lehetett váltani gazdasági tőkévé, igaz, de ez nem 1989-ben, hanem már jóval előtte megkezdődött. Kuczi és Makó⁷² a család és a neveltetés szerepével színesíti a képet. Regionális összehasonlító vizsgálatok alapján állítják,

⁷¹ Róbert 1999

⁷² Kuczi és Makó 2000

hogy a család múltja, a családi erőforrások és az adott régióban az önállóság általános közmegítélésének, a tradícióknak nagy szerepe van a vállalkozóvá válásban. Példaként a Galga mentén, Nyíregyházán és Győrben végzett kutatásokat említene. Szelényi Ivánra hivatkozva állítják, hogy a szocialista gazdaság körülményei között a magánvállalkozások szelleme nem halt el, mert a mezőgazdasági termelés és értékesítés átmentette. Feltétlenül meg kell itt említeni Kuczi rendkívül alapos összefoglaló munkáját a Replika című társadalomtudományi folyóiratban⁷³. Elemzésekkel és esettanulmányokkal mutatja be a kilencvenes évek elején hirtelen megalakult és megindult vállalkozások keletkezéstörténetét, és az életképtelennek bizonyult vállalkozások gyors megszűnésének okait. Összefoglaló megállapításai szerint a magyar társadalomban mindig jelen volt az önállóság kultúrája. A vállalkozások tömeges létrejöttét, a „nekilódulást” annak tulajdonítja, hogy a nyolcvanas években lassú építkezés folyt, kialakultak a gazdasági hálózatok, és a mobilis, képzett, sőt magas fokon képzett emberek csak a megfelelő alkalmat várták. Az önállósodás lehetőségét a politikai-társadalmi átalakulás adta meg, és ezzel sokan azonnal éltek is, vagyis „hirtelen feltámadt a kapitalizmus szelleme”.

A vállalatok teljesítményét és terveit következetesen kutatja a BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszékén működő Versenyképességi Kutatóközpont. Munkájukról, amely a Versenyben a világgal összefoglaló címet viseli, számos közlemény jelent meg. Később, az összefoglaló művek között idézni fogjuk a kutatási eredményeket összefoglaló könyvet is. Az ebben a műhelyben készült felmérés eredményeit mutatja be Wimmer Ágnes cikke⁷⁴. Kérdőív alapján több mint 300 vállalat önértékelésének elemzését végezték el.

Az általuk vizsgált kérdések három csoportja:

- pénzügyi jellemzők (árbevétel-arányos nyereség, tőkejövedelmezőség),
- piaci jellemzők (az árbevétel alapján mért piaci részesedés),

⁷³ Kuczi 1998

⁷⁴ Wimmer 2001

- működési jellemzők (technológiai színvonal, menedzsment, termék/szolgáltatás minősége).

Három klasztert különböztetnek meg: sikeresek, átlagosan teljesítők és lemaradók. Megállapítja a klaszterekbe sorolt cégek jellemző erősségeit és gyengeségeit. Erősségek: rugalmas szállítás, etikus magatartás, termékminőség, pontos szállítás, rugalmas reagálás a fogyasztói igényekre, közvetlen kapcsolat a fogyasztókkal, rövid szállítási határidő, jól felkészült vezetők. Gyengeségek: államnak történő értékesítés, lobbizás államigazgatási szerveknek, magas K+F ráfordítások, innovatív eladásösztönző módszerek alkalmazása, jól szervezett elosztási csatornák, piaci részesedés, exportpiacokon való megjelenés, piaci változások jó előrejelzése.

A témaköröket (összesen negyvenkettőt) felajánlották a kérdőíveken. Ugyanezeket a tényezőket felajánlották választásra, mint fejlesztési célokat is. A választás sorrendje az, hogy mi a fejlesztés fókusz: költséghatékonyság, termékminőség, fejlett technológia, piaci részesedés, magas jövedelmezőség, versenyképes árak, rugalmas vevőigény-kielégítés, magas kapacitáskihasználás, jó fizetőképesség, integrált vállalatirányítási rendszer. A fő megállapítások: a sikeres vállalatok stabil pénzügyi háttérrel rendelkeznek, nem kell napi küzdelmet folytatniuk a finanszírozási források megteremtésével. Szemléletmódjukat így piacorientáltnak és folyamatszemléletűnek találták, a vállalatoknál az integráló tényezők, a vállalatirányítási rendszerek, az elosztási csatornák fejlesztése került előtérbe. Természetesen éppen ezek a tényezők szorultak háttérbe a lemaradó vállalatoknál.

Kisvállalkozási kutatások a kilencvenes években

A kilencvenes években a kisvállalkozások, később a mai értelemben vett kis- és középvállalkozások vizsgálata külön áramlattá vált. A választott irodalmi körben található tételek előtt mindenképpen ki kell emelni, hogy a legtöbbet idézett szerző ebben a témában Laki Mihály. Könyve⁷⁵ gyakran idézett tétel, de a szerzőnek egy vállalkozásokról készített munkájára már 1981-ben is hivatkoznak.

⁷⁵ Laki 1998

Schleicher⁷⁶ hazai és nemzetközi forrásmunkák alapján a vállalkozások méretének és szervezeti struktúráinak összefüggéseit vizsgálja, megállapítva, hogy a környezeti feltételek nagyrészt megszabják a különféle méretű vállalkozások helyét. Gábor R. István 1994-ben⁷⁷ már figyelmeztet arra, hogy a vállalkozások száma robbanásszerűen nő. Ez azzal jár, hogy a magyar vállalkozások gyengék, a magyar vállalkozói struktúra a túlnépesedés és a szétaprózottság jegyeit mutatja, mert a kisvállalkozások túlságosan nagy része önfoglalkoztató jellegű.

Borgulya Istvánné kérdőíves felméréssel⁷⁸ azt vizsgálja, hogy a kis- és középvállalkozások honnan és hogyan szerzik be a számukra szükséges információkat, és ez hogyan befolyásolja a stratégiájukat. Megállapítja, hogy a hazai vállalkozások nem maradnak le a nyugati vállalatok mögött az információk mennyisége terén, de a tartalomban nagy különbségek mutathatók ki. A legnagyobb eltérés a kamara mint információforrás igénybevételében mutatkozik: a kamarákat a nyugati vállalkozók elsőrendű forrásnak tekintik.

1997-es cikkében Papanek⁷⁹ arról számol be, hogy a kis- és középvállalkozások nemzetgazdasági súlya már eléri a GDP felét. Építőipari és ipari példákat mutat be.

A kilencvenes évek második felében vált általánossá Magyarországon az a nézet, hogy a kis- és középvállalkozások, amellet, hogy a nemzetgazdaság gazdasági szempontból fontos szereplői, másféle értékeket is hordoznak. Az Európai Unióban ezért ez kiemelten támogatott terület. Csaba László⁸⁰ a kis- és középvállalkozások fejlesztéséhez nyújtható gazdaságpolitikai segítség lehetőségeit latolgatja. A vállalkozási támogatások segíthetnek a társadalom leszakadó rétegeinek felemelésében, a közbiztonság javításában és erősíthetik a társadalmi kohéziót. Az erősebb vállalkozásoknál a támogatás segíthet a közép-, majd nagyvállalattá fejlődésben, emelkedhet a növekedésre alkalmas és hajlamos vállalkozások száma és aránya. A gazdaságpolitika felelős a vállalkozásfejlesztés eszközeinek

⁷⁶ Schleicher 1993

⁷⁷ Gábor R. István 1994

⁷⁸ Borgulya Istvánné 1996

⁷⁹ Papanek 1997

⁸⁰ Csaba 1998

szabályozásáért, és ilyen eszköz nagyon sokféle van. Kállay⁸¹ a fejlesztési politikáról és a kisvállalkozás-fejlesztési intézményi és finanszírozási rendszerről is kifejti véleményét, Karsai Judit⁸² a kockázati tőke szerepéről ír. Vajda⁸³ és Némethné⁸⁴ a kisvállalkozásoknak a foglalkoztatottságban betöltött szerepével foglalkozik. Megállapítják, hogy a foglalkoztatottság javításában a kisvállalkozások erőteljesebb részvétele csak támogatás és a terhek csökkentése útján lehetséges. Vajda a növekedésorientált mikrovállalkozások arányát 10–30%-ra becsüli, ebben a körben a gazdaságpolitikai szabályozás kedvező változtatásával van remény új munkahelyek teremtésére. Némethné pedig rámutat, hogy a kisvállalkozások közvetlenül ki vannak téve a piaci kereslet változásainak, és ez befolyásolja foglalkoztatottsági szándékaikat és lehetőségeiket. Túlzottnak ítéli a kisvállalkozások adminisztratív terheit, úgy látja, hogy ez is akadály a foglalkoztatás bővítésének. Osman⁸⁵ elméleti jellegű cikke egy, a kockázati tőketársaságoktól különböző befektetési fajtát ismertet (corporate venture capital), a nagyvállalatok befektetéseit kisebb cégeknél. Az eszköz célja: megteremteni a kisvállalkozásokról keletkező innovációk legjobb hasznosítását. Ismertet néhány esetet, a Royal Dutch Shell és más holland cégek gyakorlatából. Érdekes adalékokat szolgáltat az önfoglalkoztatás, a családi vállalkozások területén Scharle Ágota cikke⁸⁶, nemzetközi összehasonlító adatokat is bemutatva. Elemzései szerint az egyedül, önfoglalkoztató módon vállalkozók legnagyobb hányada a kereskedelemben, a feldolgozóiparban és az egyéb szolgáltatási körben dolgozik, a családi keretek között a rangsor: mezőgazdaság, kereskedelem, feldolgozóipar.

Laki Mihály 2001-ben⁸⁷ összehasonlítja a privatizált és az 1989 után újonnan alapított, de novo cégek teljesítményeit. Az „úttörő” vállalkozások túlnyomó többsége kis- és középvállalat. 1989 után a vállalkozások száma gyorsan nőtt, de a

⁸¹ Kállay 2000 és 2002

⁸² Karsai 1997

⁸³ Vajda 1999

⁸⁴ Némethné Pál Katalin 2001

⁸⁵ Osman 2000

⁸⁶ Scharle 2000

⁸⁷ Laki 2001

privatizált vállalatok mindig előnyben voltak. Az 1989 óta létező, 1995 óta kialakultnak mondható vállalkozásfejlesztési intézmények rendszere és a kisvállalkozásoknak nyújtott támogatás ezt az előnyt nem tudta kiegyenlíteni. Ennek ellenére a vállalkozások fejlődtek, de piaci részesedésük folyamatosan csökken, beruházási tevékenységük nagyon visszafogott. Gazdaságpolitikai intézkedéseket sürget a helyzet javítására, mert e nélkül az új vállalkozások helyzete gyorsan romolhat.

Molnár és Kirilly⁸⁸ felmérései a változásmenedzselés tapasztalatait 33 magyar magántulajdonú kis- és középvállalatnál mérték fel. A szakértők által végzett átalakítási munka általános menete: adatgyűjtés, mélyinterjú elbeszélgetés, munkafolyamatok személyes megfigyelése, SWOT-analízis elvégzése, regresszió analízis, gazdasági-pénzügyi, marketing és más folyamatok elemzése. A tanácsadó szerzők szerint az átalakításnál a vezetők meglehetősen ellentmondásos viselkedése volt tapasztalható, csak nehezen szánták rá magukat. A változások kidolgozása során a következő fő problémákat tárták fel: a szervezeti struktúra változása nem követte a cég fejlődését, a belső információs rendszer gyengeségei, a cégek nyolcvan százaléka likviditási gondokkal küszködött, az átalakítás előtt nagy volt a fluktuáció, fontos pozíciókban alkalmatlan vagy hiányzó vezetők voltak, a belső folyamatok nem voltak tisztázva. Megszaporodtak az ügyfél-reklamációk, kiütköztek az érdekeltségi rendszer gyengeségei, terjedt a fegyelmezetlen munka, erős vezetői túlterheltség mutatkozott, a vezetők kapkodtak, időhiánnyal küzdöttek.

A szerzők pozitív tapasztalatai: nyitottság, egészséges önbizalom, bizonyítási vágy, önállóság iránti igény, jó üzleti ösztönök, jó kereskedelmi véna, munka megállás nélkül, elkötelezett dolgozók, költségtakarékosság, bértakarékosság, ügyfél jó kiszolgálása, gyors és rugalmas reagálás, nyereség visszaforgatása. A cégek általában tisztában voltak azzal, hogy az európai versenyben nehéz dolguk lesz: a verseny fokozódik, erős versenytársak érkeznek, a kicsik helyzete rosszabbodik.

⁸⁸ Molnár és Kirilly 2000

Szerb és Ulbert⁸⁹ 2002-ben már összefoglalja a kisvállalkozások fejlődését és helyzetét, sőt a jövőre nézve is ad előrejelzéseket. A cikk a vállalkozások növekedési esélyeit elemzi. Gondolatmenete: a kisvállalkozások externális növekedése után következhet az intenzív fejlődési szakasz, ahol a vállalkozás növekedésre lesz képes. A kiválasztódáshoz kapcsolja az ún. növekedési potenciál fogalmát, ez teszi lehetővé a növekedés megindulását. A növekedési potenciál három fő tényező együttese: a makrogazdasági közeg, az innováció és terjedési mechanizmusai, valamint az új vállalkozások alapításának motívumai.

A makrogazdasági környezet változásait a következő nagy szakaszokban tárgyalják:

- Extenzív szakasz 1990 és 1996 között. Az 1989 és 1993 közötti recesszió ellenére a vállalkozások száma ugrásszerűen nőtt. A növekedés fő okai: privatizáció, a vállalkozásokkal nyerhető gazdasági előnyök és fellelhető az állami eszközökkel történő ösztönzés is. A stabilizáció 1994 és 1996 között a nagyvállalatoknak jobb közeget jelentett, a kisvállalkozások is nőttek, de eredményeik visszaestek.
- Az intenzív szakasz 1997-től kezdődik. A vállalkozások számának növekedési lendülete megtörik. Erőteljesen érvényesül a piac szelektáló hatása, a kisvállalkozások közvetítőkön keresztül a világpiaci folyamatokhoz csatlakoznak. A kiválasztódott kisvállalkozások növekedésbe kezdtek, de egyre többen érkeznek el az egyszemélyi irányítás lehetőségének határaihoz, ezt a határt azonban csak félve lépik át.

Az innovációs képesség a növekedési potenciál legfontosabb eleme, és a rugalmas kisvállalkozások itt számos előnnyel rendelkeznek. Ezt kell növekedéssé transzformálni, de gátat szabhat a tőkehiány és az üzleti, menedzseri képességek hiánya. A mai helyzet ebből a szempontból az, hogy szigetszerűen megjelentek az innovatív kis- és középvállalkozók, de megfelelő intézményrendszer hiányában nem

⁸⁹ Szerb és Ulbert 2002

alakult ki megfelelő innovációs lánc. A külföldi befektetések jelentős innovációs többletet hoztak, de ez a kis- és középvállalkozói szektorra még kevésbé terjed ki.

A tőke- és finanszírozási hiányt ez okozza, hogy a vállalkozások nem szívesen fogadnak idegen forrásokat, a pénzintézetek is tartózkodóak. A kockázati tőke nem talál megfelelő befektetési célokat, a bankok pedig kockázatosnak és körülményesnek ítélik a kisvállalkozások finanszírozását.

A harmadik tényező, az új vállalkozások alapításának motívumai, azért került ide, mert erre vonatkozóan egy külön ideösszpontosító kutatásban vesznek részt a szerzők. Ebből a szempontból Magyarország jól áll: a nemzetközi összehasonlítás azt mutatja, hogy itt sok a potenciális vállalkozó, a vállalkozásra hajlandóak fő motívuma ma már jobbra az új lehetőségek kihasználása, és egyre kevésbé a kényszer.

A konklúzió is adatokon nyugszik: a növekedés korlátai a vállalatok megkérdezése alapján, sorrendben: hazai kereslet hiánya 71%, tőkehiány 42%, az erős verseny és a kormányzat kiszámíthatatlansága 38-38%, késedelmes fizetés 33%, a tisztességtelen verseny 31%, a külföldi kereslet hiánya 22%, a vállalkozó alacsony műszaki képessége 14% és a termék versenyképtelensége 7%. A sorrend 1993 és 1999 változott, de az első három helye nem.

A középvállalatok

Major cikke⁹⁰, kivételként – és talán egyedülként a vizsgált időszakban – speciális szempontú, a szokásos kis- és középvállalkozói kategóriáról leválasztva tárgyalja a középvállalatokat. A középvállalatot a szerző az EU-követelmények szerint az 50–250 foglalkoztatottal rendelkező, legfeljebb 4 milliárd Ft forgalmú cégeket érti. A középvállalatok száma 1992 és 2000 között mintegy kétszeresére emelkedett. Jellemző, hogy a hazai tulajdonú cégek aránya erőteljesebben nőtt, mint a külföldieké, valamint az, hogy az állami tulajdonú cégek aránya tíz év után már elhanyagolható.

⁹⁰ Major 2002

A szerző a középvállalati kategóriába tartozók teljesítményét a teljes (kettős könyvvitelt végző) vállalkozási körrel hasonlítja össze. A fontos jellemzők a következőképpen alakultak:

- a vállalatok száma hasonló mértékben nőtt: a középvállalatoké 3742-ről 7930-ra, az összes vállalaté 57 865-ről 137 330-ra
- az egy főre vetített hozzáadott érték (termelékenység) a közepes vállalatoknál 446 ezer Ft-ról 2214 Ft-ra, az összes vállalatnál 1434-ről, rendkívül hektikusan változva, 2918 ezer Ft-ra nőtt
- az eszközarányos bruttó nyereség (RDA) a középvállalatoknál –30,3 százalékról 4,4-re változott, viszonylag egyenletesen 1999-ig, mindvégig a veszteség tartományában maradván. A teljes vállalati körnél ennél jobb a helyzet, az 1992-es –2,6 százalékról 3,8-ra nő a nyereség, úgy hogy közben az érték mindig pozitív, nyereség.

A következtetés világos: a középvállalatok helyzete nehéz volt a kilencvenes években mutatóik szinte minden évben rosszabbak, mint az összes vállalat átlaga.

A cikk elméleti modell alapján konkrét elemzéseket is tartalmaz. Számítja, hogy az elméletileg elérhető szinthez képest a tényleges középvállalati teljesítmények milyen mértékűek. Két fontos tényezőt vizsgál, a profithiányt és a hatékonysághiányt. Megállapítja, hogy a hatékonysághiány az összes középvállalatnál tartósan 20% körüli, a hazai tulajdonúaknál több, a külföldiekénél kevesebb, de az eltérés nem jelentős. A profithiány ennél sokkal többet változik. Elemzései azt támasztják alá, hogy a közepes vállalatok minden változást hamar megéreznek. Ennek fő oka a hatékonyságot akadályozó méret; a vállalkozások már túlnőttek a családi vállalkozási kereteken, de a nagyvállalati irányítási, koordinációs megoldásokat még nem alkalmazhatják.

Az állami vállalatok átalakulásának folyamata Voszka Éva közleményeiben részletesen tanulmányozható. Elemzései és leírásai hatalmas helyszíni munka, interjúk, vállalati anyagok közvetlen tanulmányozása alapján készültek. Az egyes

részletek szerepelnek a kiválasztott folyóiratokban⁹¹, de összefoglaló könyv⁹² is született.

Biztos, hogy az általunk áttekintett időszakban – 1980 és 2002 között – az egyik legnagyobb hatású folyamat a privatizáció volt, szűkebb értelemben ez a tulajdonosváltásokat jelenti. Az állami vállalatok felbomlása, átalakulása és több hullámban végrehajtott privatizációja a tulajdonviszonyokat rendkívül bonyolult módon befolyásolta. Az állami nagyvállalatok privatizációja és átalakítása után kialakult tulajdonviszonyokat Stark⁹³ rekombináns hálózatos szerkezetként írja le, majd Bruszt és Stark ugyanezt a gondolatmenetet folytatja.⁹⁴ A tulajdonviszonyok változását 1992 és 1996 között Tóth István János⁹⁵ szélesebb körben elemzi. A privatizáció hatásai mellett figyelembe veszi az ettől független jelenségeket is, így a nagyvállalatoknak a nyolcvanas években a privatizáció előtt megindult felbomlását, amit a hatékonyabb üzemméret kialakítására irányuló törekvésként értékel, valamint azt, hogy az európai vállalati csoportrendszerben általánosnak tekinthető kereszt-tulajdonlás kialakulása Magyarországon is természetesnek tartható, bár ez szerinte csak a nagyvállalati körben, a volt állami vállalatoknál jelentős. Az átalakulás egészét értékelve megállapítja, hogy a magyar privatizáció eredményeképpen jobbára személyekhez köthető vállalati tulajdonviszonyok alakultak ki, vagyis a vállalatok valódi tulajdonosokhoz kerültek.

Cikkünkben Baross és Vecsenyi⁹⁶ Voszka Évához hasonlóan használják a dinoszaurusz megnevezést a privatizáció során átalakult nagyvállalatokra. Megállapítják, hogy a vállalatok nagy része az átmenet nehézségein túljutva megerősödött, megújult piaci magatartásuk, szervezeti struktúrájuk, javult a vállalati kultúra.

⁹¹ Voszka 1993; 1996; 1997b, 2000a és 2001

⁹² Voszka 1997a

⁹³ Stark 1994

⁹⁴ Bruszt és Stark 1996

⁹⁵ Tóth 1998

⁹⁶ Baross és Vecsenyi 1996

Szalai⁹⁷ azokat a szociológiai, szociálpszichológiai tényezőket ismerteti, amelyek hatással lehetnek a nagyvállalati vezetők és a nagyvállalkozók innovációs képességeire. A pozitív és negatív hatásokra a szervezetek és a személyek alapvetően háromféle reagálást mutatnak: választhatják a kitérést, a már kialakult struktúrák lebontását, vagy kreatív módon alkalmazkodhatnak.

Nagyívű felmérés alapján készült Kovách és Csité elemzése⁹⁸ 1999-ben. A saját felmérés mellett a szakirodalom nagyon körültekintő feldolgozását is tartalmazó cikk jóval túlmegegy a tulajdoni viszonyok elemzésén. A nagyvállalatok átalakulásának négy típusát különböztetik meg: a redisztributív, a korporatív, a vállalkozói és a multinacionális modellt. A redisztributív modell az állam és az önkormányzatok által levezényelt átalakítás során jön létre, itt az állam fenntartja tulajdonosi szerepét, részt vesz a vállalatok fejlesztésében és átalakításában. A korporatív modellnek megfelelő vállalatoknál jellemzős a dolgozói és a menedzseri, kisérszvényesi tulajdon, vagyis a vállalat irányítását több tulajdonos és tulajdonosi csoport befolyásolhatja. A multinacionális modell a külföldiek befektetési formája, az anyavállalat rendszereit alkalmazzák, az anyavállalat mindenki mástól független módon alakítja a vállalat tevékenységét, a menedzseri tulajdon itt elenyésző. A szerzők megállapítják, hogy a korporatív jellegű modellbe sorolható vállalatok kivételével a teljes magyar nagyvállalati kör a piacgazdaságnak megfelelő körülmények között működik. A korporatív jellegű irányítású vállalatoknál is elmozdulást tapasztalnak, az érdekviszonyok tisztulását látják, és határozottan kijelentik, hogy a posztoszocialista korszak véget ért.

A nagyvállalatok tulajdonviszonyairól szóló elemzések sorát két, részben a már ismertetett cikkekre támaszkodó, és a témát mintegy lezáró közlemény említésével zárjuk: Voszka Éva⁹⁹ és Vedres Balázs¹⁰⁰.

⁹⁷ Szalai 1997

⁹⁸ Kovách és Csité 1999

⁹⁹ Voszka 1998

¹⁰⁰ Vedres 2000

Laki Mihály 2002-ben írt cikkeiben¹⁰¹ azt vizsgálja, hogy mely társadalmi csoportokból kerültek ki a jelentős tulajdonnal rendelkező vállalkozók. Az egyik jellegzetes életút azoké, akik már a szocialista rendszerben a magánszektor részévé váltak, és 1989 után kisvállalkozóból nagytokéssé lettek. A másik nagy csoport tagjai a korábbi rendszer kiváltságos rétegeiből (nagyvállalati igazgatók, a pártapparátus közép- és felsőszintű vezetői) kerültek ki, ők lettek az új nagyvállalkozók az átmenet első éveiben. Harmadrésről a külföldi tulajdonosok jutottak meghatározó szerephez. A szerző szerint az állami-szövetkezeti szektort a szocialista rendszer összeomlása előtt elhagyók inkább új vállalatot alapítottak 1989 után, a szektorban végig kitartó középvezetők és igazgatók pedig többnyire a korábban állami tulajdonban levő vállalatokat szerezték meg a privatizáció során. A sikeres stabilizációt, illetve a gyors növekedést követő második szakaszban a két vállalkozócsoport és vállalataik működési feltételei között meglévő különbségek fokozatosan csökkentek. Mindkét csoport óvatos árupiacváltásba kezdett, s a környezet kihívásaira adott válaszokat már egyre inkább a piaci viszonyok, a vállalati stratégia eltérései magyarázzák.

A multinacionális vállalatok

A kilencvenes évek elejétől a hazai gazdaság meghatározó szereplői a multinacionális vállalatok. Baugent és Poór¹⁰² vázol egy általános modellt a multinacionális vállalatok befektetési, beruházási lépcsőfokairól. A jelenlét fokozásának lépcsői: eladó-vevő kapcsolat; licenc átadása; kereskedelmi képviselő; szakmai képviselő; vegyes vállalat alapítása; saját vállalat alapítása. A szerzők hét esettanulmánnyal igazolják a modell helyességét.

Holló Katalin¹⁰³ már 1995-ben foglalkozott a multinacionális vállalatok által részben vagy egészben felvásárolt magyar vállalatokkal. Figyelmét elsősorban a felvásárló nemzetközi szervezetébe való beilleszkedésükre, illetve az ennek kapcsán felmerülő kérdésekre összpontosította. Kiemelten foglalkozik a szervezeti tudással, a vállalati

¹⁰¹ Laki 2002a és b

¹⁰² Baugent és Poór 1992

¹⁰³ Holló Katalin 1995

kultúrával, valamint a nemzeti-kulturális különbségekkel, melyek tipikusan a vállalatfelvásárlás utáni átmeneti állapotban merülnek fel. Falusné Szikra Katalin¹⁰⁴ a külföldi beruházásoknak a foglalkoztatottságra és a bérekre gyakorolt hatását vizsgálja.

A vállalati stratégiák

A vállalati stratégiákról néhány cikket említünk. A Versenyben a világgal kutatás, amelyről időközben könyv is megjelent¹⁰⁵, egyik közleményében Antal–Mokos és Kovács Péter¹⁰⁶ a kilencvenes évek első felét tekinti át. Hat stratégiatípust tartanak jellemzőnek: a minőség- és vevőorientációval jellemezhető, a diverzifikáló vállalatokat, a struktúrát és pénzügyi orientációt előtérbe helyezőket, az állami kapcsolatok orientációjával jellemezhetőket, a termelési és pénzügyi orientációjúakat, valamint a követő és lemaradó vállalatokra jellemzőt.

Jobbára elméleti kérdésekkel foglalkozik Hoványi Gábor¹⁰⁷, Balaton Károly¹⁰⁸, és Jarjabka Ákos¹⁰⁹.

Kreativitás és innováció

A kreativitás egyik jele és előfeltétele a korszerű informatikai, információtechnológiai eszközök használata. Papp és Bálint cikke vállalkozások széles körének megkérdezésével folytatott vizsgálatuk eredményei alapján készült. A szerzők az információtechnológiát versenyelőnynek, a gazdasági fejlődés fontos elemének tartják, ezért céljuk az új technológiák alkalmazásának felmérése a kis- és középvállalkozásoknál. 406 hazai kis- és középvállalkozást kerestek fel kérdőívvel, majd a kiválasztott vállalkozásoknál interjúkat készítettek. A felmérés a vállalkozási forma és a földrajzi elhelyezkedés szerint reprezentatív volt.

¹⁰⁴ Falusné Szikra Katalin 2000

¹⁰⁵ Chikán Attila, Czakó Erzsébet és Zoltayné Paprika Zita (szerk): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban Akadémiai kiadó, Budapest, 2002

¹⁰⁶ Antal-Mokos és Kovács 1998

¹⁰⁷ Hoványi 1996

¹⁰⁸ Balaton 2001

¹⁰⁹ Jarjabka 2001

Papp József¹¹⁰ a kérdőíves felmérés eredményeit közli. Sorra veszi a korszerű eszközöket és közli, hogy a vállalkozók mekkora részében áll rendelkezésre az adott eszköz, illetve adatokat közöl a használat intenzitásáról is. Az adatok szerint a vállalkozások ellátottsága viszonylag magas, az eszközökre elköltött éves összeg jól összefüggésbe hozható azzal, hogy a vállalkozás milyen régen használja az eszközöket (minél régebben használja őket, annál többet költ rájuk). A cikk végső soron három kategóriában adja meg az eszközellátottság szerint a vállalkozók besorolását: 21,7 százalékot a fejlett, 21,9 százalékot az ellátatlan, 56,4 százalékot a közepesen ellátott csoportba sorol be.

Bálint¹¹¹ közli a vállalkozásokra vonatkozó vizsgálat eredményeit. A vizsgálat egy 1997-ben elvégzett INSEAD-elemzésre támaszkodva készült, a vállalkozások jövőképét keresi, kutatva a 2003-ra vonatkozó elképzeléseket.

Az első szempont a lehetőségekre és a kihívásokra (veszélyekre) vonatkozó válaszokat térképezi fel. A kutatók által megadott tényezők közül a legfontosabb veszélynek az erősödő versenyt tartják a vállalkozók, illetve úgy gondolják, hogy a külföldi versenytársak szerepe a magyar piacon nő, de a többi tényező pontszáma is nagyon közel áll. A kis- és középvállalkozói szektor tagjai szövetségesként elsősorban a hazai partnerekre, a megszokott vevői és szállítói körre számítanak továbbra is, a külföldiekkel való kapcsolatépítésekben kevésbé reménykednek. Konkrétan az információtechnológia tekintetében a kapcsolattartás, a munkavégzés hatékonyságát és gyorsaságát emelik ki, a fejlődés akadályának elsősorban a tőke hiányát tartják.

Az elemzés eredménye e vállalkozók besorolása. Három kategória van: a kreatív kezdeményező vállalkozások aránya 31,2%, a konzervatívoké 25,9%, míg az óvatosan haladók adják a legnagyobb részt, 42,9 százalékot.

A cikk szerint a társas vállalkozások jóval nagyobb része számít kreatív kezdeményezőnek, különösen igaz ez a kisvállalkozási kategóriára. A kisebbek felé

¹¹⁰ Papp 2002

¹¹¹ Bálint 2002

haladva csökken ez az arány, a mikrovállalkozásoknál az 57,1 százalékból már csak 24,2%, az egyszemélyes vállalkozásoknál pedig csak 12,9%. Furcsa, hogy a középvállalkozásoknál a kreatív kezdeményezők már teljesen hiányoznak, az óvatos haladást kedvelők 92,9 százalékot tesznek ki. Az ágazati megoszlást is vizsgálták a szerzők ebből a szempontból. A kreatív kezdeményezők aránya a legnagyobb a feldolgozóiparban (50%), a legkisebb az ingatlanügynél, itt csak 17,2%.

Kőhegyi¹¹² a teljes vállalkozási kört, és ezen belül a mikro- és kisvállalkozások helyzetét elemzi. Úgy találja, hogy 1999-ben a vállalkozások 5,7%-a növekvőnek (jelentősebb beruházást tervezők és létszámbővítést végrehajtók), 39,9%-a inkább növekvőnek (jelentősebb beruházást tervezők vagy létszámbővítést végrehajtók), 54,4%-a nem növekvőnek (sem beruházást sem létszámbővítést nem tervezők) minősíthető. A cikk kimutatja a regionális és iparági különbségeket is.

A vállalkozások jövőjének egyik meghatározó tényezője a kreatív magatartás az és az ezzel összefüggő innováció lehet. Rimler 1998-ban¹¹³ áttekinti a kreativitásra vonatkozó elméleti munkákat, majd 1999 vállalkozók kikérdezésén alapuló felmérés eredményeit közli¹¹⁴. A saját maga által készített tizenkét interjú mellett felhasznált még két, más szempontok szerint készített anyagot is, amely mintegy negyven vállalkozó megkérdezése alapján készült. A cikkben ezért interjúrészletek is találhatók.

A szerző a saját interjúkban a vállalkozók életútjára helyezte a hangsúlyt, olyan embereket választott ki, akik sikeres vállalkozók, a modern szakterületeket képviselik és fővárosiak. A „kölcsonkapott” tanulmányokban a vállalkozók két vidéki városban dolgoznak, az általuk képviselt üzleti területek sokfélék. Fő kérdése: a vállalkozói sikernek mindig, minden körülmények között záloga-e a kreativitás? A vállalkozók kategóriái ebből a szempontból: nagyok, gátlástalanok, szolidak és igazi kreatívak, vagyis a siker és a kreativitás összefüggéséről csak az utolsó csoportban

¹¹² Kőhegyi 2001

¹¹³ Rimler 1998

¹¹⁴ Rimler 1999

van szó. Maga a cikk három kategóriát tárgyal: előretörők, beállók, és halogatók. (Érdekes, hogy nem a szokásos vezető, követő, lemaradó elnevezéseket használja.)

A kreativitást a szerző úgy határozza meg, mint a tehetség (alkotó tehetség), a viselkedés, a motiváció és a vérmérséklet kombinációját. Elemzéseit két fő csoport, az alkotói tehetség és a magatartási jellegzetességek közé épülnek, mindenhol több jellemzővel. Így az alkotói tehetség alkotóelemei a kognitív stílus, a heurisztikus tudás és az újhoz való speciális viszony, míg a másik fő csoportban az alkalmasság, az érdeklődés, a motivációk és az általános vérmérsékleti jellemzők foglalnak helyet.

Az eredményeket jól összefoglalják a függelék táblázatai. Az első az előbb felsorolt jellemzőket osztályozza a három kategóriában (előretörő sikeres, beálló, halogató). Ebből az összeállításból kiderül, hogy a sikeres vállalkozók a mintában túlsúlyban voltak. A szerző hiányolja, hogy az „alkotó jellegű” vállalatok még így is nagyon kevesen vannak. A táblázatból kiolvasható, hogy a termelő–technikai–műszaki szemléletű vállalkozások vannak túlsúlyban. A függelék második táblázata a szerző által készített interjúkban leggyakrabban előforduló kifejezéseket gyűjti egybe, a sorrend: termelés, siker, új, terv, piac–fogyasztó, ötlet, érték, fejlődés, igényes, önálló, kreatív.

Rimler 2000-ben már regisztrálhatja¹¹⁵ a kreatív magatartást igénylő munkák arányának növekedését. 2001-ben¹¹⁶ a feldolgozó ipar statisztikai elemzése alapján keresi az ágazat jellege, a szakemberek végzettsége és jövedelme közötti összefüggéseket. Az üzleti területek kutatás-fejlesztési igényei és a foglalkoztatottak képzettsége között gyenge kapcsolatot talált, de meglepő, hogy a bérek és a kutatás-fejlesztés között alig mutatható ki korreláció.

¹¹⁵ Rimler 2000

¹¹⁶ Rimler 2001

Kiss János¹¹⁷ 2001-ben kérdőíves felmérés alapján reményét fejezi ki, hogy ha lassabban és ellentmondásosabban is, mint más gazdasági terület, az innováció és a kutatás-fejlesztés helyzete is javul, vagy legalábbis stabilizálódik.

Környezeti elemként a következőket veszi sorba:

- az innováció finanszírozása: a források hiányát általában említik a cégek
- az előírások: panaszkodnak az adózás, a törvények és az előírások hátráltató szerepére
- az egyetemekkel és a kutatóintézetekkel való kapcsolatokat elenyészőnek, jelentéktelennek találja
- a vállalkozásoknak a támogatási rendszerekhez és az információs hálózatokhoz való csatlakozása gyenge.

Az innováció belső vállalati helyzetét meghatározó tényezők a következők:

- az innováció legfontosabbnak ítélt információs forrásai: a felsővezetők, a vevők, a kiállítások, a termelés tapasztalatai és a versenytársak
- az innováció fő céljai: termékminőség javítása, a piaci részesedés megtartása és növelése, a termelési költségek csökkentése
- a szervezeti aspektusok között kiemelkedő a felsővezetők szerepe és az innovációval kapcsolatos belső kommunikáció
- az innovációt elősegítő tényezők közül a legfontosabbak: jó ösztönző rendszer, jól működő fejlesztő csoportok.

A vizsgálat szerint kiemelkedő a technológiai fejlesztésére és a gyártmányfejlesztésre vonatkozó innováció és a fejlesztésekhez tartozó képzések aránya

Papanek Gábor, az egyik legkiterjedtebb, folyamatosan végzett adatgyűjtés, a GKI Rt. féléves felméréseinek adatai alapján vizsgálja a kutatás-fejlesztés regionális

¹¹⁷ Kiss 2001

eloszlását¹¹⁸. Megállapítja, hogy a kutatás-fejlesztés helyzete az országban meglehetősen egyforma, regionális különbségek alig mutathatók ki. Az innovációs tevékenység tartalmáról és hatóköréről a következő összefoglaló megállapítást teszi: a magyar cégek külföldi társaiknál sokkal gyengébb innovációs tevékenységet mutathatnak fel a műszaki fejlesztéseknél, nagyon sokat remélnek a marketingtevékenység fejlesztésétől és a munkaerő képzettségi szintjének emelésétől.

Ványai Judit és Viszt Erzsébet¹¹⁹ a kutatás-fejlesztés és az exportkilátások összefüggéseit vizsgálja. Megállapítják, hogy a kutatás-fejlesztésnek csak kiegészítő szerep jut. A keleti piacok alig igényelnek olyan termékeket, amelyekhez lényegi kutatás-fejlesztés szükséges. A nyugati piacok természetesen igényesebbek, a transzfert a vegyes vállalatok is elősegítik.

A vállalkozás oktatási vetületei

Angyal Ádám¹²⁰ a BKE gazdálkodási szakos, harmadik évfolyamot végző hallgatóival kitöltetett kérdőívekkel vizsgálja azt, hogy mit kezdenének 1 millió forinttal; ha vállalkozásba kezdenének, és mire használnák fel a vállalkozásból származó jövedelmet. A szerző végeredményben arról számol be, hogy a hogy a diákok véleménye megfelel korunk józan közgondolkodásának, reális nemzedéki gondolkodást tapasztalt.

Fülöp Gyula¹²¹ a vállalkozások, vállalkozók öntanulási folyamatából indul ki. Alapvető feltevése az, hogy ezt a folyamatot megismerve és feldolgozva mintegy „utánozni” lehet, és elvezethet a felsőoktatási üzleti kurzusok szemléletének és tartalmának kialakításához. A cikk végső célja e gondolatmenet alapján egy konkrét vállalkozási szakirány tantervének kialakítása. A célkitűzést a szerző a felsőoktatási intézmények felelősségével indokolja, megállapítva, hogy az „...intézmények

¹¹⁸ Papanek 2001

¹¹⁹ Ványai és Viszt 2001

¹²⁰ Angyal 1991

¹²¹ Fülöp 1996

közvetlen hatással vannak a kis- és középvállalatokra”, megemlítve emellett az oktatási intézmények általános hatását is.

A szerző a kis- és középvállalkozásokra koncentrál. A választott vállalkozások praxisából keresi azokat az elemeket, amelyek a versenyben való helytálláshoz, az üzleti tranzakciók és egyéb kapcsolatok fenntartásához szükséges tapasztalatokhoz, gyakorlathoz vezetnek. Felhasználja ehhez a mértékadó irodalmat, illetve nemzetközi oktatási, valamint közvetlen külföldi oktatók közötti eszmecserékre hivatkozik. Említ gyakorlati jellegű magyar kutatásokat is.

A cikk első fontos részeredménye az az összeállítás, amely a vállalati gyakorlatból leszűrt tapasztalatokat közli, és ezeket tekinti a felsőoktatás számára kiindulópontnak: „a gazdasági képzés során fejlesztendő képességek”.

A második rész ebből az igénystruktúrából vonja ki az oktatási módszerekre, a konkrét programokra vonatkozó feltételeket, követelményeket. Megvizsgálva az adott közgazdasági képzés (Miskolci Egyetem) menetébe való beillesztés mellett és ellen szóló érveket, megadja a tervezett kurzus pontos és részletes programját. A program kidolgozásához vezető út leírása igen részletes, az eredmény megfelel az általános felfogásnak, amely a következőkben foglalható össze:

- az oktatási helynek és az oktatóknak élő kapcsolatot kell tartaniuk a vállalkozásokkal. Ez teszi lehetővé a vállalkozók és a hallgatók közvetlen kapcsolatfelvételét
- az oktatásnak – amennyire csak lehetséges – készségkialakítónak, készségfejlesztőnek, és ezért nagyon gyakorlatorientáltnak kell lennie
- a vállalkozók és a hallgatók közötti közvetlen párbeszéd formája: tanácsadás, esettanulmányok közös megoldása, hallgatók gyakorlati munkája a vállalkozásnál, oktatói közreműködéssel
- az intézmények és az oktatók összefogása, az esettanulmányok kicserélése, intenzív tapasztalatátadás.

A kilencvenes években elkészültek az első rendszeres kisvállalati, kisvállalkozási gazdálkodással foglalkozó tankönyvek, a téma beépült az egyetemi oktatásba.¹²²

Összefoglaló művek

A nyolcvanas évek reformgondolkodását jól tükrözi a Fordulat és reform címet viselő írás, ez a mai napig sokszor említett, hivatkozott mű nagy ívű, korszerű gondolatokat hozott. „Hivatalosabb” műhelyben készült a Magyar Szocialista Munkáspárt folyóiratának mellékleteként megjelent tanulmány 1989-ben. Ez a közlemény részletes elemzéseket és javaslatokat tartalmaz a tulajdoni átalakításról és a vállalkozás szükségességéről.

Külön érdemes szólni azokról a közleményekről, amelyek magáról a vállalkozáskutatásról tájékoztatnak. A nyolcvanas évek közepéig tekinti át a nagyvállalati kutatásokat Ferenczy Endre¹²³. Tanulmányát retrospektív értékelésként határozza meg, az általa vizsgált anyagok 1970 és 1984 között jelentek meg. A nagyvállalati kutatások elemzése indirekt módon folytatódik Voszka Éva munkáiban. Az ő közvetlen tárgya nem a vállalkozáskutatások elemzése, de hivatkozásai együttesen egy vállalkozáskutatói irodalomjegyzékkel érnek fel¹²⁴. A Nagyvállalati Konferencia anyagát foglalja össze a Vezetéstudomány 2002. évi különszáma. Összefoglalót közöl a Közgazdasági Szemle¹²⁵ az Ipar- és Vállalatgazdasági Konferenciáról.

A hazai kisvállalkozásokkal kapcsolatos kutatásokat Román Zoltán tekinti át¹²⁶. Román felsorolja azokat a kutatóhelyeket, ahol szisztematikus vállalkozáskutatások folynak, megadja az összefoglaló jegyzékek forrásait és lelőhelyeit.

¹²² Fülöp 1994, Szerb 2000, Varsányi és Virág 1997

¹²³ Ferenczy 1987

¹²⁴ pl. Voszka 1997a és 2000

¹²⁵ Felzárkózás... 2001

¹²⁶ Román 1997 és 2002

2.7. Összefoglaló a 2. fejezethez

A 2. fejezet a dolgozat témájához tartozó szakirodalmi áttekintést és a magyar vállalkozási szakirodalom részletes elemzését tartalmazza. Foglalkozunk a nemzetközi szakirodalom fő vonulataival, a vállalkozó és a vállalkozás jelentőségét megteremtő szerzőkkel, az egyedülálló Liska-féle vállalkozási elmélettel és egy, a jövőbe mutató, a vállalkozói hajlandóságot mérő nemzetközi vizsgálattal, amelyben magyar kutatók is részt vesznek. Az elemző rész az 1980 és a 2002 közötti magyar vállalkozáskutatói közleményeire támaszkodik. A nagyon nagy terjedelmű anyagból két elismert folyóirat, a Közgazdasági Szemle és a Vezetéstudomány évfolyamait vizsgáltuk át. Az összeállítás e két szakmai folyóirat eredeti közleményei alapján készült, kiegészítve néhány fontos összefoglaló könyv anyagával. Időrendben tárgyaltuk a három vállalkozási nagyságrendre vonatkozó közleményeket. A szakirodalomra vonatkozó megállapításainkat az összefoglalásban (2), (3) és (4) számmal jelöltük.

3. fejezet • Saját kutatások, a Kihívás – siker program

Saját vállalkozáskutatásunkat 1999 óta végezzük a győri Széchenyi István Főiskolán (ma egyetem), a Menedzsment, később a Marketing és menedzsment tanszéken. Ez a fejezet azoknak a kutatásoknak az eredményeit mutatja be, amelyeket azért végeztünk, hogy intézményünk vállalkozási kapcsolatait kialakítsuk, elmélyítsük, illetve azért, hogy az oktatásban friss, valódi példákat tudjunk felhozni. A szerző köszönetét fejezi ki szerzőtársainak azért, hogy a kutatás anyagának felhasználásához hozzájárultak. Munkánkat 2000–2001-ben támogatta az Oktatási Minisztérium is.

A kutatás több szakaszra bontható. Az első, 1999. és 2002. között végzett munka során a fő célkitűzés az volt, hogy a győri és Győr környéki vállalkozásokkal, vállalkozókkal közvetlen kapcsolatot kiépítve megismerjük a személyes motivációkat, vizsgáljuk a helyi körülményeket, a segítő és akadályozó tényezőket. Célunk volt, hogy keressük a vállalkozói sikert, és bemutassuk a sikeres vállalkozót. Kutatási eredményeinket belső kiadványban¹²⁷, kutatási jelentésben¹²⁸, előadásokon¹²⁹ tettük közzé, majd áttekintő cikket jelentettünk meg¹³⁰. A szélesebb nyilvánosság számára a vállalkozókkal készített interjúk anyagát tartalmazó könyv kereskedelmi forgalomba is került¹³¹.

Programunk tehát sikerkutatásnak tekinthető. Törekedtünk a teljes vállalkozói életút kutatására, ezért olyan vállalkozásokat kerestünk, amelyek az elmúlt évtizedben, vagy korábban kezdték meg működésüket, garázsban, fészerben, szerény körülmények között, s a kezdeti egyéni vagy kisvállalkozásból mára középmeretű, általában magas szintű, a piacon jegyzett, biztos gazdasági háttérrel rendelkező, stabil céggé váltak. A kezdethez képest mai helyzetük nagy ugrásnak tekinthető,

¹²⁷ Rab és Szabó 2000

¹²⁸ Rab és Szabó 2001a

¹²⁹ Rab és Szabó 2002a, Szabó 2003, Rab és Szabó 2004

¹³⁰ Rab és Szabó 2002c

¹³¹ Rab és Szabó 2001c

fejlődésük is ugrásszerű volt, ezért kutatásunkhoz és a könyvhöz is emblémaként kengurufigurát választottunk.

A második szakaszban folyamatosan kapcsolatot tartottunk a vállalkozókkal. A könyv megjelenése után kialakult egy állandó kör, amelyben a könyv szereplői közül változó létszámban, általában tíz-tizenkét vállalkozó vett részt. Állandóan kaptunk, és azóta is kapunk tehát információkat a cégek működéséről, fejlődéséről.

A lejegyzett, dokumentálható források új szériáját hozta a 2004-ben megkezdett vendégelőadás-sorozat, ami a mai napig tart. A vállalati gazdaságtan előadások egy részét vállalkozók, vállalatvezetők tartják. Az előadások az alábbi forgatókönyvet követik: az előadó szakmai életútjának bemutatása, a cég tevékenységének, eredményeinek bemutatása, illetve valamilyen időszerű téma részletesebb kifejtése. Az európai uniós csatlakozás előtt általában a csatlakozás várható, ma már a tényleges következmények bemutatását kérjük, de ettől az előadók gyakran eltérnek. Az előadásokat szó szerint lejegyezzük, majd szerkesztett formában, írásban megőrizzük. Az eddig elkészült két kötet¹³² jól szolgálta a tanszéki munkatársak tájékoztatását, valamint a hallgatók szakdolgozati témaválasztását, illetve a szakdolgozat készítése előtti tájékozódását.

Érdekes fejlemény volt 2006-ban a vállalkozói kör tagjaiból álló szervezet megalapítása.

A saját vállalkozáskutatásokat (primer kutatások) bemutató fejezetben először a közvetlen, interjúkkal készült kutatás módszerét és a résztvevőket ismerhetjük meg. Ezután következik a számszerűsíthető gazdasági adatok bemutatása és elemzése. A vállalkozók osztályozása alapján fontosságuk szerint elemezzük a sikertényezőket, idézve a vállalkozók kommentárjait. A fejezet további részei a vállalati életciklusok sorrendjében, interjúrészletek beiktatásával a fejlődés fázisairól, a fontosabb kérdésekről, például a tulajdonviszonyokról, a vezetési nehézségekről, a minőségről, az európai csatlakozásra való felkészülésről és a csatlakozás óta eltelt évek tapasztalatairól szólnak.

¹³² Szabó 2005, Szabó 2006

3. 1. A kutatás első szakaszának módszere

Módszertani szempontból a vizsgálat két részre osztható. Törekedtünk arra, hogy számszerű, összehasonlítható eredményeket is kapjunk, ezért megszereztük a vállalkozások alapvető gazdasági adatait. Elegendőnek ítéltük az éves forgalom és a nyereség bemutatását, ezek együtt alkalmasak a vállalkozás méretbeli besorolására, ráadásul jól jelzik a sikert is, még akkor is, ha a jó gazdasági eredmény nem a siker maga, hanem csak egyik jelzője, mérője. Gyűjtöttünk adatokat a tulajdoni viszonyokról, a munkatársak, a személyzet létszámáról, képzettség és beosztás szerinti összetételéről is, mindezek segítenek a vállalkozások összehasonlításánál, helyzetük megítélésében. A gazdasági-pénzügyi viszonyok mélyebb feltárására nem vállalkoztunk, csak az interjúk során került elő néhány részletkérdés. A vállalkozásra vonatkozó adatokat a kiválasztott cégek állították össze. A következő adatokat, előkészítését kértük: a cég neve, a tulajdonosok összetétele, a cég stratégiájára vonatkozó dokumentumok, a tevékenység, a fő termékek és szolgáltatások, a termelés adatai, a termékek és szolgáltatások választéka, a vevők összetétele, az értékesítés földrajzi határai, a piaci részesedések, a szállítókra vonatkozó adatok, a fontosabb gazdasági adatok, a létszámmra vonatkozó adatok és a személyzet összetétele. Az adatszolgáltatásnál kifejezetten csak a cég által nyilvánosságra hozhatónak ítélt adatokat kértünk.

A vizsgálat második része volt az interjú. Az előbb felsorolt adatok elemzése és feldolgozása után kerestük meg a cégvezetőt, és készítettük el az interjút. Az interjú általános menete az volt, hogy a cégvezetővel megbeszéltük az adatlapon szereplő információkat, kértük, hogy ismertesse a cég kialakulásának és fejlődésének történetét, a vállalkozás működésének fontosabb elemeit.

Az interjúk összevetését szolgálta az azonos vázlat. Nem tartottuk magunkat szigorúan hozzá, de a beszélgetés irányát így is alapvetően megszabta. A vázlatot az 1. mellékletben helyeztük el. A beszélgetés után a vállalkozók értékelték egy általunk átadott kérdőíven a sikertényezők szerepét. Az általunk készített listát a 2. melléklet tartalmazza. Az osztályozás alapján a tényezőket rangsorba állítottuk, az eredményeket lejjebb közöljük.

Oktatóként, kutatóként természetesen különösen érdekelt bennünket a vállalkozások képzési gyakorlata, az oktatási intézményekkel fenntartott kapcsolatok, a munkatársakkal szemben támasztott, a kompetenciára vonatkozó elképzelések és követelmények.

3. 2. A vállalkozások kiválasztása

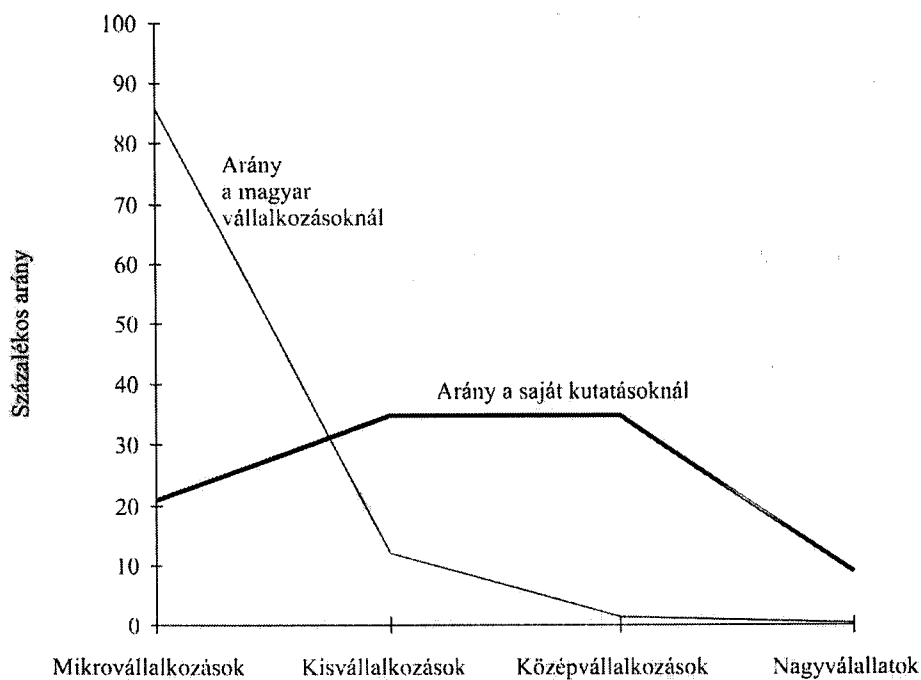
A kutatásban közreműködő vállalkozások kiválasztásánál egyszerű módszereket alkalmaztunk. A vállalkozók többsége közismerten sikeres, tudtunk róluk, néhányukat személyesen is ismertük. Felhasználtunk informális kapcsolatokat, kamarai információkat, valamint a megye legnagyobb adófizetőinek listáját, de hirdetéseik alapján is kerestünk fel vállalkozót. A vállalkozók különböző területeken működnek, tudatosan törekedtünk erre a sokféleségre. Van köztük gépgyártó, tervező, nyomda, számítástechnikával foglalkozó, kereskedő, kozmetikai, mezőgazdasági, élelmiszer-ipari, műszertechnikai, bútorgyártó, műanyagtermék-készítő, építőanyag-gyártó cég. A sikerhez vezető út, a sikeres vállalkozás általános, üzleti területtől független jegyeit kerestük.

A kiválasztott vállalkozókat, cégvezetőket, valamint a cégeket a 3. mellékletben soroljuk fel.

A cégek közül az általánosan elfogadott határok szerint négy cég tekinthető mikrovállalkozásnak, itt a foglalkoztatottak létszáma tíz fő alatti, hétnél volt a létszám tíz és ötven fő között, tehát ennyi kisvállalkozást vizsgáltunk, nyolcnál a létszám ötven és kétszázötven fő közötti, ezek a középvállalkozások, a nagyvállalatok száma pedig négy, a létszám kétszázötven fő feletti, a legnagyobb vállalkozás háromszázhusz embert foglalkoztat. Az arányokat az 1. táblázat mutatja be. Az összetétel profilját a 3. ábrán rajzoltuk meg. Az általunk vizsgált vállalkozások vonala mellett az összehasonlítás érdekében a teljes magyar vállalkozási összetételt is feltüntettük.

1. táblázat • A vállalati kategóriák aránya a kutatási mintában

Vállalkozási méret	Arány a mintában
Mikrovállalkozások	21%
Kisvállalkozások	35%
Középvállalkozások	35%
Nagyvállalatok	9%



3. ábra • A vállalati kategóriák aránya Magyarországon és a kutatási mintában

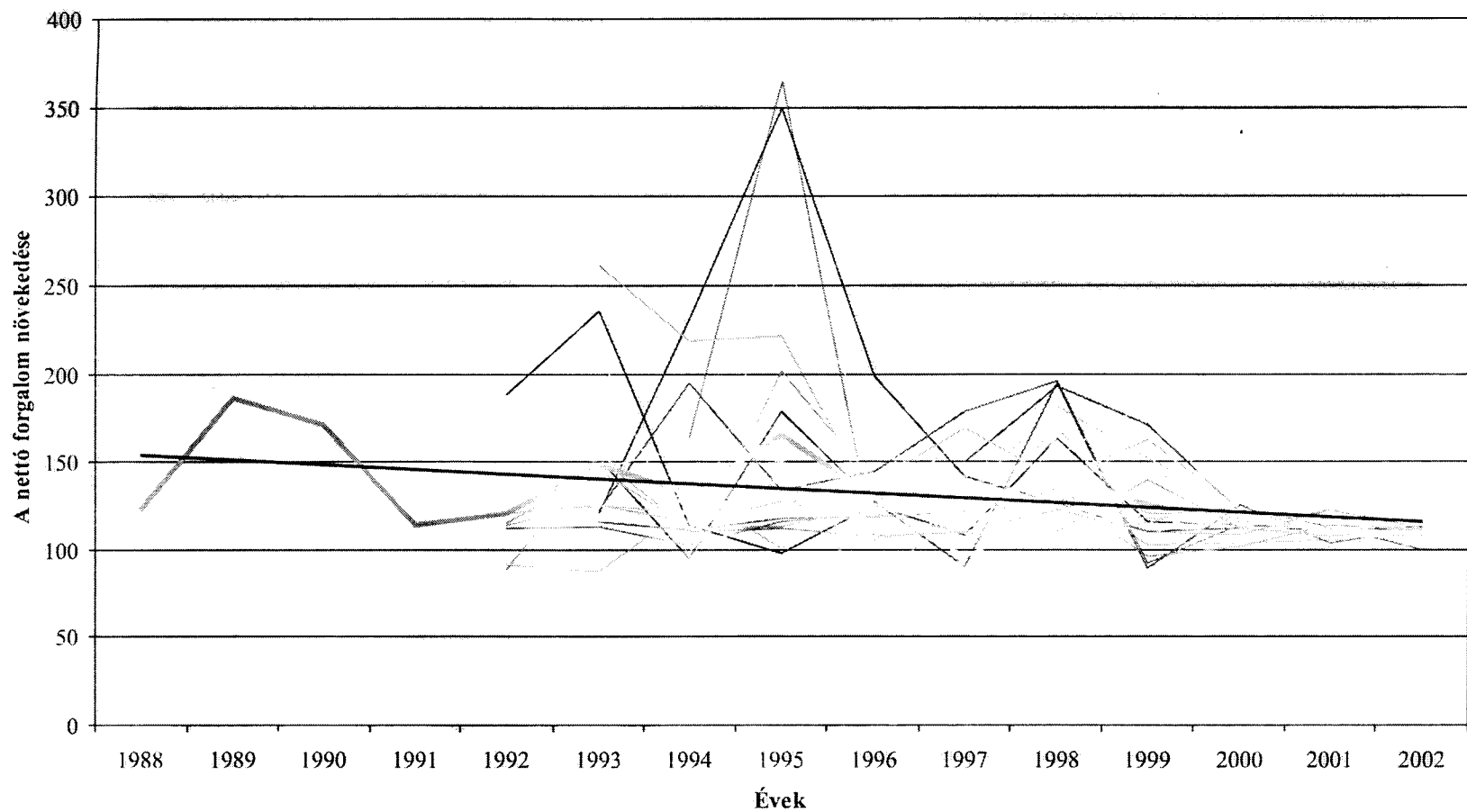
A két vonal közötti különbség azt mutatja, hogy mintánkban a nagyobb vállalkozások az országos aránynál nagyobb részt képviselnek. Ez is rámutat a kutatás sikerkutatás jellegére, a sikeres vállalkozások ugyanis nyilvánvalóan túlestek már a kezdeti növekedés szakaszán.

3. 3. A vállalkozások gazdasági jellemzői

Az általunk kiválasztott vállalkozók gazdasági szempontból mindenképpen sikeresek voltak, ezt eredményeik egyértelműen bizonyítják. A 4. mellékletben elhelyezett táblázatban és 4. ábrán az adatok a vállalkozások nettó forgalmának évenkénti növekedési ütemét mutatják be. Mindenhol a vállalkozás alapítása utáni második teljes évtől tüntettük fel az adatokat. A kilencvenes évek első feléből ezért kevés adat van, nem látható a gazdasági visszaesés hatása. A kilencvenes évek második felében erőteljes növekedés, bővülés következett be, itt alapozták meg a vállalatok a jövőjüket. Később a növekedési ütem már lassul, a teljesítmények konszolidált viszonyokat mutatnak. A 4. ábrán kivastagítva láthatjuk az átlagot, valamint az MS Excel által számított trendvonalat.

A növekedési ütem lassul, a kilengések egyre ritkábbak és kisebbek. A jellemző éves növekedési ütem tíz és húsz százalék közé esik. A részletek közlése nélkül megjegyezzük, hogy az adatok még részletesebb elemzése alapján tanulmányunkban¹³³ további megállapításokat is tehettünk. Ott kiszámítottuk a forgalomnövekedésnek a forgalomnagyságok szerint súlyozott átlagait is, és így a jellemző éves forgalomnövekedés közelebb került a tíz százalékhoz, de egy éven kívül mindig meghaladta azt. Igaz, a súlyozott értékek az itt bemutatottnál kisebb mértékű ingadozásokat mutattak. A számítások ott azt mutatták, hogy a nagyobb vállalatok kisebb növekedést produkáltak. Ugyanott elvégeztünk egy összehasonlító elemzést is: a kiválasztott vállalkozások forgalomnövekedési ütemét összevetettük az ipari teljesítmények magyarországi növekedésével és a GDP növekedésével. A vállalkozások növekedése a forgalmi index szerint mindkettőnél jóval nagyobb mértékű volt.

¹³³ Rab és Szabó 2001a



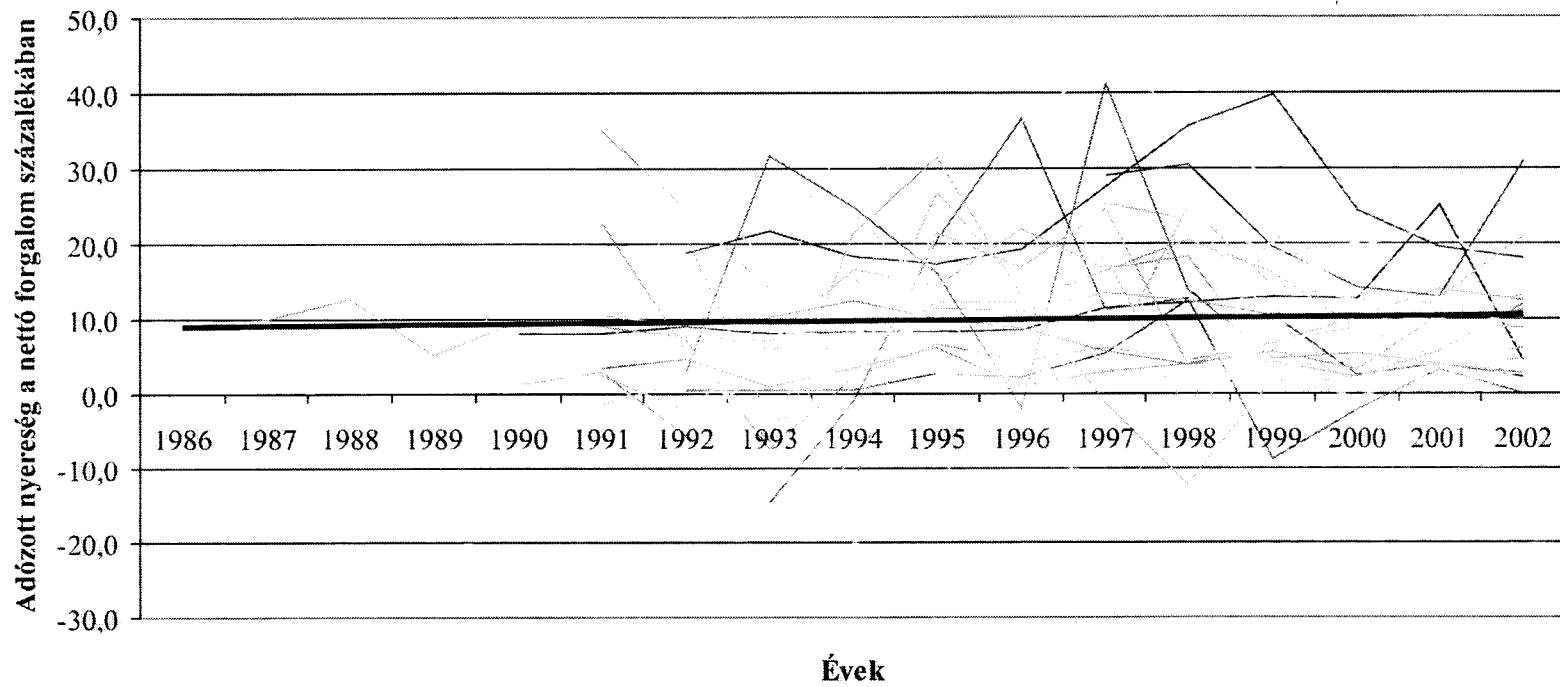
4. ábra • A vállalkozások nettó forgalmának évenkénti növekedése (előző év = 100%)

A nagymértékű forgalomnövekedés bemutatása mellett érdekes a nyereség évenkénti változásának rögzítése is. Az általunk kiválasztott nyereségmutató a vállalkozás eredménykimutatásaiban feltüntetett adózott nyereség. A számértékeket az 5. melléklet táblázatában helyeztük el. Az 5. ábra azt mutatja, hogy a nyereség széles sávban szóródik, szórványosan veszteséges évek és szélsőségesen nagy nyereségadatok is előfordulnak.

Az átlagos nyereségszint enyhén nő, a trendvonal nagyjából tíz százalékos szintet mutat. Az előbb hivatkozott módon a nyereséggel is elvégeztük a súlyozott értékekkel való számításokat.¹³⁴ A nyereségráta is jellemzően kisebb volt a nagyobb vállalatoknál, és természetesen együttesen is, a görbe is kevésbé volt hisztérikus.

A gazdasági adatok egyértelműen igazolják, hogy a vállalatok jelentős mértékben növekedtek a vizsgált időszakban.

¹³⁴ Rab és Szabó 2001a



5. ábra • A vállalkozások adózott nyeresége a nettó forgalom arányában

3.4. A sikertényezők elemzése

A sikertényezők segítségével végzett vállalkozáskutatás nagyon gyakori. A kutatások indításánál nagyon sokféle minta állt rendelkezésünkre, elsősorban kutatói kéziratok, töredékek formájában, ezek precízen nem hivatkozható tételek. Emellett számos népszerű üzleti tárgyú könyv is foglalkozik a sikerrel.

A nemzetközi szakirodalomban is bőséges választék áll rendelkezésre. Timmons¹³⁵ a vállalkozói tulajdonságokat 15 pontban sorolja fel:

- Teljes elkötelezettség, céltudatosság és kitartás
- Igyekezet a célok elérésére és a növekedésre
- A célok és lehetőségek felé való orientálódás
- Kezdeményezés és a személyes felelősség vállalása
- Kitartás a problémamegoldásban
- Tudatosság
- A visszajelzések igénye és felhasználása
- Belső kontroll
- A kétértelműség, a stressz és bizonytalanság tűrése
- Kalkulált kockázat vállalása és a kockázat megosztása
- Alacsony hatalom- és státusigény
- Integritás és megbízhatóság
- Határozottság, képesség az idő szorításának kezelésére és türelem
- A kudarc kezelésének képessége
- A csapatépítés képessége

Másik példaként egy rövid cikket választottunk, amely a kisvállalkozói siker előre-

¹³⁵ Timmons 1990

jelzésére ad modellszerű receptet.¹³⁶ A szerzők 15 tényezőt vizsgálnak, a tényezők mindegyike belső tényezőnek számít:

- Tőke
- Nyilvántartások és pénzügyi fegyelem
- Iparágban szerzett tapasztalat
- Vezetési gyakorlat
- Tervezés
- Tanácsadás igénybevétele
- Képzettség
- Személyzet minősége
- Termékek időzítése
- Vállalkozás megkezdésének időzítése
- Életkor
- Társak
- Szülők vállalkozási gyakorlata
- Kisebbségekhez való tartozás
- Marketing tevékenység

Annak ellenére, hogy a cikk megjelenése már a közvetlen kutatások befejező időszakára esett, megfelelő összehasonlítási alapnak ígérkezik az összevetésre. A szerzők az általuk választott tényezőket ugyanis úgy értékelik, hogy a szakirodalmi tételekben foglalt megállapításokat összegzik, vagyis dolgozatunk eredményei nem csak egy, hanem több közlemény tartalmával vethetők össze. Ráadásul a közlemények horvátországi tapasztalatok, vállalati elemzések alapján készültek, érvényességüket a szerzők Kelet- és Közép-Európára tekintik érvényesnek. Maga a

¹³⁶ Lussier és Pfeifer 2001

cikkbeli eljárás Lussier 1995-ben kialakított modelljének alkalmazása, az eredeti szerző Egyesült Államok-béli adatok elemzését már korábban elvégezte, elsősorban a fiatal vállalkozók esélyeit vizsgálva. Munkamódszerük a következő: a tényezőket úgy vizsgálják, hogy különféle szerzők cikkeinek megállapításait értékelik az egyes tényezőkkel kapcsolatban. Huszonnégy közlemény elemzését végzik el, a sikertényezőkhez háromfajta értékelést kötve. Ha az elemzett cikkek szerzői az adott tényező jelenlétét a vállalkozás szempontjából előnyösnek tartják, akkor az adott cikkben támogató, segítő, ha nem tartják előnyösnek, akkor nem támogató, hanem akadályozó tényezőként kezelik. Abban az esetben, amikor egy tényezőt az elemzett cikkekben nem említene, akkor ezt a tényt rögzítik. Tehát minden tényező alapvetően három értéket vehet fel: segítő, nem segítő, és nincs. A továbbiakban az értékeket tényezőként összegzik, ez alapján végzik el a számszerű elemzést. Az eredmény a siker és az egyes tényezők, illetve az Egyesült Államok-béli és a horvát eredmények összehasonlítása.

Szirmai Péter egy kutatási zárótanulmányában¹³⁷ a vállalkozás alapításakor a siker tényezőinek nagy csoportjai a következők:

- Piacképesség
- Versenyképesség
- Működőképesség
- Üzletképesség

Az idézett tanulmányban ezek a tényezők tulajdonképpen egy ellenőrző lista fő kérdéskörei, amelyekhez magyarázatok és számos résztényező tartozik.

A saját kutatásokban felhasznált, vizsgált tényezők jól egyeznek az itt idézett munkákkal. Természetesen különbségek is vannak, de az egyezések nyilvánvalóak.

Interjúink során a vállalkozóknak azonos tartalmú, tizenhét tényezőt tartalmazó listát adtunk át (az ív a 6. mellékletben található). A sikertényezők összeállítása előtt több szakembertől, kollégától kértünk javaslatokat. A végleges tényezőket a leg-

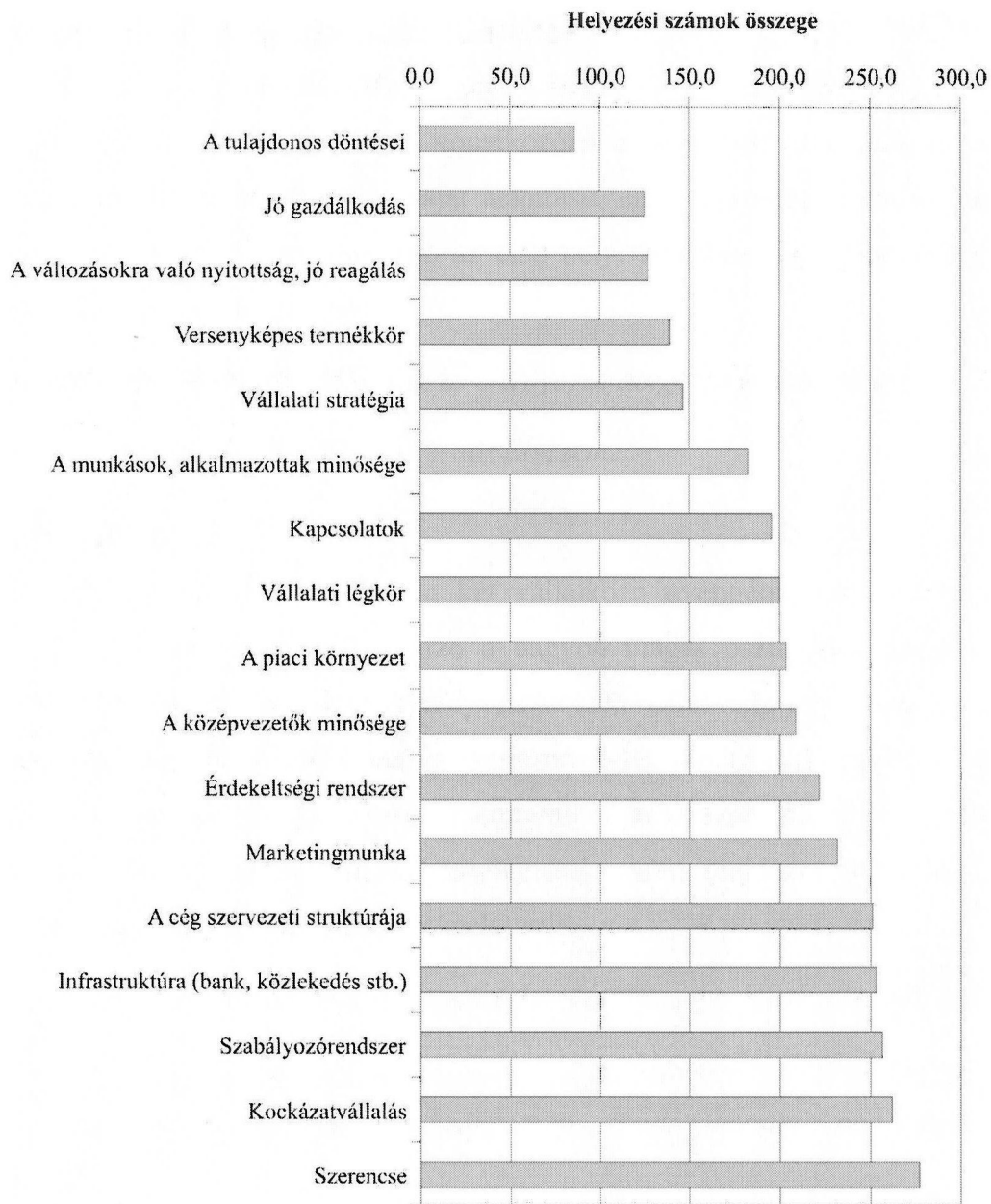
¹³⁷ Szirmai 2002b

gyakrabban említettek közül választottuk ki. Mivel alapvetően a vállalkozás belső viszonyait, a vállalkozó személyiségében rejlő siker-okokat kerestük, ezért a tényezők többsége olyan, amelyet a vállalkozás viszonylag szabadon alakíthat. A külső tényezők a következők voltak:

- szabályozórendszer
- piaci környezet
- infrastruktúra
- szerencse
- A belső tényezők:
- a tulajdonos
- a menedzsment döntései
- jó gazdálkodás
- középvezetők minősége
- munkások, alkalmazottak minősége
- kapcsolatok
- változásokra való nyitottság, jó reagálás
- versenyképes termékkör
- szervezeti struktúra
- kockázatvállalás
- vállalati légkör
- érdekeltségi rendszer
- marketingmunka
- vállalati stratégia

A sikertényezők eredményokozó jellegűek, nem mérik közvetlenül az eredményt.

A vállalkozókat a sikertényezőket tartalmazó lista értékelésére kértük, úgy, hogy egytől tízig osztályozzák jelentőségüket. Két változatban kértük az értékelést: jelöljék a saját vállalkozás és általában a vállalkozás szempontjából az adott tényező fontosságát, szerepét a sikerben. Összesen huszonkét értékelhető osztályozást nyertünk. Az osztályzatokat a 7. melléklet táblázatai tartalmazzák. A fejlécben a kitöltők nevét sorszámokkal helyettesítettük, az első oszlop sorrendje megegyezik a kérdőívben szereplő sorrenddel. Az első táblázat tartalmazza a vállalkozók által megadott osztályzatokat, ennek alapján számíthattuk ki az átlagokat. A második táblázat sorrend szerint helyezési számokat rendel az értékekhez, és ez alapján mutatja a rangsort. A két elemzés nagyon hasonló eredményre vezetett. A következő, 6. ábra a rangsornak megfelelően készült.



6. ábra • A sikertényezők rangsora

A sikertényezőkkel kapcsolatos magyarázatokat és kommentárokat a továbbiakban az itt kialakult sorrendben közöljük. Az egyes sikertényezőknél itt közölt idézetek a Sikerkönyvben¹³⁸ megjelent interjúk részletei.

A következő felsorolás a teljes kör osztályzataiból kialakított rangsort követi.

¹³⁸ Rab és Szabó 2001c

A tulajdonos, a menedzsment döntései

E tényező első helye vitathatatlan. A saját vállalkozásra vonatkozóan legalább hét pontot, általában a vállalkozásokra vonatkozóan is legalább hat pontot kapott. A vállalkozások túlnyomó többsége saját alapítású, egy vagy néhány ember vezetői munkájára épül, ezért nem meglepő az első hely: általában úgy gondolják, hogy gyakorlatilag minden ezen múlik.

„Szeretem kézben tartani a dolgokat, és a lényeges dolgokat én tartom kézben.”¹³⁹

„Milyen érzés vezetni a Kardirexet? – Jó! Élvezem.”¹⁴⁰

Jó gazdálkodás

A saját vállalkozással kapcsolatban két vállalkozó gyengébb, ötös osztályzattal értékelte ezt a tényezőt, de jellemző a nagyon magas osztályzat. Az általános értékelésnél az osztályzatok kiegyensúlyozottabbak, hattól tízig terjednek, az azonos osztályzatok nagyobb száma miatt az egyik értékelés szerint nem második, hanem harmadik a rangsorban. Gazdasági szempontból a vizsgált cégek egyértelműen sikeresek. Ennek megfelelően, a beszélgetések során majdnem mindenki megemlítette, hogy ezt a tényezőt alapvetőnek tartja.

„...a vállalkozási, gazdálkodási tapasztalatokat itt egy igazi profitól vehettük át...”¹⁴¹

„És természetesen siker az eredményesség, gazdaságosság, ami alapvetően fontos.”¹⁴²

„Nem látványosan, de mindig javult az eredmény is. Nem új autót, nem új ruhát vettünk, mindig visszaforgattuk a cégbe a hasznót.”¹⁴³

„Számomra a siker közgazdászként azt jelenti, hogy jól megy a cég, eredményes.”¹⁴⁴

¹³⁹ Uo. 102. oldal

¹⁴⁰ Uo. 123. oldal

¹⁴¹ Szabó 2005, 156. oldal

¹⁴² Uo. 63. oldal

¹⁴³ Uo. 115. oldal

¹⁴⁴ Uo. 56. oldal

A változásokra való nyitottság, jó reagálás

A válaszadók értékelése itt nagyon egységes. Ezt a tényezőt a többség nagyon fontosnak ítélte, ez az összesített rangsorban a harmadik legfontosabb.

Szorosan összefügg ez a tényező a piaci helyzet ismeretével, mert az interjúk során általában összefüggésbe hozták a két dolgot oly módon, hogy a vállalkozónak sajátos antennákkal kell rendelkeznie, észre kell vennie a piac vagy a környezet más elemének változását, arra megfelelő választ kell adnia.

„Másik nagyon komoly dolog az országban végbemenő eseményekre való rámozdulás, a gazdasági változásokra időben történő reagálás, a profilváltásra való képesség.”¹⁴⁵

„Ez a világtendenciák figyelemmel kísérését, jó reagálást és a profit megfelelő visszaforgatását igényli.”¹⁴⁶

Versenyképes termékkör

Magasra értékelt tényező, összességében a negyedik helyet foglalja el. Az osztályzatok négytől tízig terjednek, feltűnő a sok maximális osztályzat (ennél többet csak az első tényezőre adtak).

A vállalkozások kialakult, stabil termékekkel és szolgáltatásokkal rendelkeznek, az éles váltások kevéssé jellemzőek. A magas pontszámokkal azt erősítették meg, hogy korábban a termék jó megválasztása indította el a siker útján a céget.

„Sikeres akkor lennék, ha valamilyen új termékkel tudnék piacra lépni.”¹⁴⁷

„Ezt plántálom a tanítványaimba is: professzionális termékekkel, eszközökkel dolgozni, emellett vendégközpontúnak is lenni.”¹⁴⁸

„Az új termékkör pontosság, minőség szempontjából egészen új követelményeket jelentett.”¹⁴⁹

¹⁴⁵ Uo. 61. oldal

¹⁴⁶ Uo. 66. oldal

¹⁴⁷ Uo. 105. oldal

¹⁴⁸ Uo. 123. oldal

¹⁴⁹ Uo. 130. oldal

„Szerencsére olyan terméket gyártottunk, ami akkor éppen kellett, amit a piac kívánt. Ezek középszintű, nem túlzottan minőségi vagy luxus termékek voltak. Beverekedtük magunkat nagy áruházláncokba, és a magunk műfajában élre törtünk.”¹⁵⁰

Vállalati stratégia

Erős, viszonylag kis szórást mutató osztályzatokat, kiegyensúlyozott értékelést kapott. Az összesítésben elért ötödik hely meglepően nagy jelentőséget fejez ki.

A vállalkozások nem rendelkeznek formalizált, írásba foglalt stratégiával. A stratégia, a fő irányok megszabása természetesen a tulajdonosok dolga. A pontozáskor elhangzott kommentárok többször nagyon tudatos stratégiai gondolkodást mutattak.

„Most az a tervünk, hogy szakterületi cégeket hozunk létre, a kollégákkal olyan beruházásokat tervezünk, ami a legmodernebb színvonalat nyújtja számunkra.”¹⁵¹

A piaci környezet

A piaci környezet értékelésénél kértük, hogy a beszerzési és értékesítési piacok helyzetének jelentőségét együttesen értékeljék a vállalkozók. Összesítésben ez a tényező a hatodik helyet foglalja el. Viszonylag gyenge helyezése némileg meglepő, az pedig különösen, hogy az egyik rangsor szerint csak a kilencedik helyen szerepel.

A vállalkozók jellemzően legalább tíz éve dolgoznak ugyanazon a piacon. A drámai változások ritkák, inkább a kezdeti időszakban jelentkeztek. A vállalkozók arról számoltak be, hogy a piacot jól ismerik, a változásokat követik.

„Az építési piac egy meghatározott nagyságrend felett egységesült. A megbízásokért országszerte, hazai és külföldi versenytársakkal szemben kellett és kell megküzdeni.”¹⁵²

„Mi minden pillanatban a piac rezdüléseit vettük figyelembe. Szolgáltatni csak ott lehet, ahol felvevő piac van.”¹⁵³

¹⁵⁰ Uo. 149. oldal

¹⁵¹ Uo. 88. oldal

¹⁵² Uo. 61. oldal

„Tudni kell, mire van szüksége a piacnak. Tudni kell: én vagyok a piacért és nem fordítva.”¹⁵⁴

„A piaci viszonyoknak a mai méretünk felel meg, bár gondolkozunk valamilyen újabb fordulaton.”¹⁵⁵

A munkások, alkalmazottak minősége

Talán a vállalkozások méretkülönbségei miatt itt alakultak ki a rangsorokban a legnagyobb különbségek, annak ellenére, hogy az osztályzatok közötti eltérések kisebbek, mint az előző tényezőnél.

A cégvezetők büszkék arra, hogy alkalmazottaiknak munkahelyet tudnak teremteni, átérik ennek felelősségét is. A sikeres vállalkozásoknál nincs nagy fluktuáció, az alkalmazottak hosszú ideje dolgoznak a cégeknél. A kiválasztásnál, felvételnél különösen ott járnak el nagy körültekintéssel, ahol a munka speciális jellege hosszabb betanítást igényel. A munkatársak képzése általában tudatos, több helyen rendszeres, kiterjed a viselkedésre és a szakmai szempontokra is.

„Elvárom az itt dolgozó emberektől is, hogy a munkájukat tökéletesen végezzék.”¹⁵⁶

„Akiket felvesszünk, három hónap próbaidőt kapnak, és a főnökeik eldöntik, hogy maradhatnak-e. A dolgozóinknak élelmiszeripari tanfolyamot kell végezni, vizsgáznuk is kell.”¹⁵⁷

„Mindenki tudja, hogy jó dolgozók nélkül nem lehetünk eredményesek sem alacsonyabb, sem magasabb szinten.”¹⁵⁸

Vállalati légkör

A vállalati légkör szerepét a válaszadók összességében közepesen jelentősnek ítélték. Az osztályzatokban előfordulnak a szélsőségek, de a rangsorban egyértelmű a nyolcadik hely. Ennek a tényezőnek főleg a kisebb vállalkozásoknál

¹⁵³ Uo. 86. oldal

¹⁵⁴ Uo. 131. oldal

¹⁵⁵ Uo. 150. oldal

¹⁵⁶ Uo. 29. oldal

¹⁵⁷ Uo. 36. oldal

¹⁵⁸ Uo. 159. oldal

tulajdonítottak nagyobb szerepet, mert a kis cégeknél a légkört a vezetők közvetlenül alakíthatják, és közvetlenül szembesülnek a nehézségekkel.

„Itt jó a légkör. Jól érzik magukat a kollégák. Nem hallottak még engem kiabálni, mást sem.”¹⁵⁹

A középvezetők minősége

Az osztályzatok között e tényezőnél viszonylag nagyok a különbségek. Ennek az lehet az oka, hogy a kisvállalkozásoknál ez a réteg hiányzik.

Ennél a pontnál gyakori volt a középvezetők motiválásával kapcsolatos problémák megemlítése, a megbízhatóság, a tulajdonosi akarat továbbadásának igénye és nehézségei.

„A huszonkét alkalmazott közül öt vezető állású, ők a gépészeti, villamossági, kereskedelmi, üzemműködtetési és adminisztratív teendőkért felelősek. Az elvárt magas szintű követelményeknek való megfelelés sikerélményt és hajtóerőt jelent.”¹⁶⁰

„Nálunk menedzsment-vezetés van, viszik a céget, de nekünk tulajdonosoknak mindig itt kell lenni.”¹⁶¹

„...például minden vezető beosztású munkatársunk éves terv szerinti továbbképzéseken vesz részt, a beosztottak a munkahelyükön, az ottani feladatokat megcélzó tréningeken ismerik meg a mindennapi tevékenységet és a jövő feladatait.”¹⁶²

Kapcsolatok

Kapcsolatok alatt értünk mindenféle együttműködést, a szűken vett termelési és piaci kapcsolatokon kívül. Ezek jelentőségénél a válaszadók osztályzatai a legnagyobb eltérést mutatják, egytől tízig – a hármas kivételével – terjed a skála. Helyezési számokban is előfordulnak a szélsőségek, elsőnek és utolsónak is értékelték.

¹⁵⁹ Uo. 67. oldal

¹⁶⁰ Uo. 143. oldal

¹⁶¹ Uo. 151. oldal

¹⁶² Uo. 159. oldal

Ezt a tényezőt a többség a piaci kapcsolatokra, a vevőkre és a szállítókra vonatkoztatva értelmezte. Sokan említették itt az elvtelen kapcsolatokat, elhatárolva ezektől a céget. Megállapítható – a viszonylag gyenge helyezés is talán ezt igazolja –, hogy a vállalkozások eléggé zárkóztak. A szigorúan üzleti kapcsolatokon kívül kevés dolgot említettek, nem is tartották ezeket túlságosan jelentősnek. Egyedül az oktatás számít kivételnek: akik részt vesznek valamilyen oktatási kooperációban, arról nagyon büszkén beszéltek.

„Eleinte nehezen ment, de később sikerült olyan vállalkozói kapcsolatokat kialakítani, ahol egymást segítjük, egymás eredményeinek örülünk.”¹⁶³

„A nagy élelmiszer-ipari vállalatokkal a közvetlen kapcsolatfelvétel évekig tartott, és közben állandóan bizonyítani kellett...”¹⁶⁴

„A konkurens cégekkel kezdetben döcögősen ment a dolog. Ma már remekül együttműködünk, sikerült jó munkakapcsolatot kialakítani.”¹⁶⁵

Érdekeltségi rendszer

Érdekes itt a közepes osztályzatok alacsony száma, inkább a szélsőségek dominálnak. A rangsorban két tizedik és két tizenegyedik hellyel a kevésbé jelentős tényezők közé sorolták.

A vizsgált cégeknél sokféle érdekeltégi rendszer működik. Általános az időbér, amit szinte minden esetben a cég eredményességének függvényében egészítenek ki. A vállalkozók a náluk megkereshető jövedelmet megfelelőnek, de nem kiemelkedőnek tartják.

„Mindenkinek van egy fix bére, és erre jön még az eredmény szerinti kiegészítés.”¹⁶⁶

„A bér túlnyomó része fix bér. Kevés a jó szakember, nagyon figyelni kell a bérekre, mert erős verseny van ezen a területen is...”¹⁶⁷

¹⁶³ Uo. 48. oldal

¹⁶⁴ Uo. 64. oldal

¹⁶⁵ Uo. 72. oldal

¹⁶⁶ Uo. 101. oldal

¹⁶⁷ Uo. 116. oldal

„Az elsődleges szempont az, hogy be tud-e illeszkedni a közösségbe. A bérük függ a végzett munkától.”¹⁶⁸

„Az az érdekelttség, hogy az elvárt munkáért munkahelye, kenyere van dolgozóinknak.”¹⁶⁹

Marketingmunka

Kevés kivétellel itt a közepes osztályzatok dominálnak, összesítve a tizenkettedik helyre rangsorolva ezt a tényezőt. Ez a pozíció feltűnően gyenge, még akkor is, ha a vállalkozók nem a kimondottan marketing-orientált üzleti területeken működnek.

Az üzleti építkezésnek inkább a személyes kapcsolatok, ajánlások alapján történő módszerei jellemzők, ezt viszont a megkérdezettek nem azonosították a marketing kifejezéssel. A jelek arra mutatnak, hogy a vállalkozóknak ez a generációja „ösztönös” marketingtevékenységet folytat, a gyakorlat során sajátították el a számukra szükséges módszereket. Talán általánosnak mondható az, hogy a vállalkozók a marketingről úgy gondolkoznak, hogy az csak a promóciós munkát jelenti.

„Ha elkészül az új telephely, intenzívebb marketinget kell folytatnunk...”¹⁷⁰

„Fontos a marketingmunka, a vendégkör biztosítása. Hirdetünk, utazási irodákkal vagyunk kapcsolatban, különféle kedvezményes megoldásokat kínálunk. Tervezem egy értékesítési igazgató alkalmazását, ezt nagyon erősen eredményorientált munkakörnek képzelem el.”¹⁷¹

„Marketinggel nem foglalkozunk, mert gépállományunk, a rendelkezésre álló hely, az emberek kapacitása nem bír többet.”¹⁷²

„Mi marketinggel nem foglalkozunk, a jó munka a mi marketingünk. A mi szakmánkban nincs értelme hirdetni. A referencia a fontos.”¹⁷³

¹⁶⁸ Uo. 131. oldal

¹⁶⁹ Uo. 62. oldal

¹⁷⁰ Uo. 28. oldal

¹⁷¹ Uo. 94. oldal

¹⁷² Uo. 115. oldal

¹⁷³ Uo. 42. oldal

„...tervezem a kereskedelem fejlesztését, egy több nyelvet beszélő közgazdász és egy képzett marketing szakember felvételét.”¹⁷⁴

Szabályozórendszer

A szabályozórendszer megítélésében nagyobb eltérések is tapasztalhatók, de a rangsorban elfoglalt helyét ez alig befolyásolja, egyik helyen tizenötödik, a többi táblázatban mindenhol a tizenharmadik helyet foglalja el.

Kellemes meglepetés volt, hogy az interjúkban a vállalkozók keveset foglalkoztak a szabályozás ostromozásával. A konkrét kérdésnél a szabályozás kiegyensúlyozottsága és állandósága került szóba. Találkoztunk olyan nézettel is, amely szerint a vállalkozónak mindenféle szabályozórendszerhez alkalmazkodnia kell, függetlenül attól, hogy az milyen.

„'85 és '87 között kimondottan kedvezőek voltak a gazdasági szabályok.”¹⁷⁵

„Az elmúlt években nagyon sok küzdelmet kellett megívni a hivatalokkal, a bürokráciával, az ott dolgozó emberek érthetetlen, értelmetlen és gátló magatartásával szemben.”¹⁷⁶

„Ha anyagi feltételeink meg a tartalékaink többet engednének meg, akkor talán növekednénk. De a szabályozók ennek nem kedveznek.”¹⁷⁷

Infrastruktúra

Infrastruktúra alatt értünk minden olyan tevékenységet és szolgáltatást, amely a vállalkozások működtetéséhez szükséges. Magyarázatként említettük a következő elemeket: vezetékes ellátások, banki, közlekedési szolgáltatások, tanácsadás, ügyviteli, számviteli szolgáltatások, állami és közösségi szolgáltatások. Szerepüket meglehetősen nagy különbségekkel értékelték, de a tényező helye a rangsorban azonos. A rangsorban elfoglalt hely azt jelenti, hogy a vállalkozáshoz szükséges infrastruktúra magas színvonalát ma már szinte mindenki természetesnek tartja.

¹⁷⁴ Uo. 67. oldal

¹⁷⁵ Uo. 47. oldal

¹⁷⁶ Uo. 24. oldal

¹⁷⁷ Uo. 115. oldal

„A mai bankrendszer nem alkalmas az ilyen vállalkozások támogatására.”¹⁷⁸

A cég szervezeti struktúrája

Az osztályzatok itt szélsőséges megítélést tükröznek, a kettes kivételével minden osztályzat többször is előfordul. A rangsorban összességében a tizennegyedik helyet foglalja el, tehát nem tartják a válaszadók jelentősnek.

A szervezeti felépítésnek csak a nagyobb cégeknél van jelentősége. A kisebb cégek szervezete viszonylag egyszerű, a nagyok pedig vállalatcsoportok, ahol önálló cégek működnek. A formális struktúrák kialakítását mindenki inkább a siker következményének, nem pedig előidézőjének tartotta. Mindazonáltal a növekedéssel kapcsolatos nehézségeket többen érzik.

„A cég mostani legnagyobb problémája a méret, az átláthatóság. Annak a határán vagyunk, hogy létszámunk, munkáink mennyisége vezetési gondot okoz. Kinőttük magunkat...”¹⁷⁹

„Három éve átvilágítottuk a céget.”¹⁸⁰

„Folyamatosan nőtt a létszám, a régi munkatársak mellé újak jöttek, a cég elveszítette családi hangulatát. A szervezet működtetése olyan új feladatok elé állított, amelyeket már nem lehetett a régi módszerekkel megoldani.”¹⁸¹

Kockázatvállalás

Az osztályzatok kettőtől tízig terjednek, de az alacsony osztályzatok túlsúlya érvényesül a rangsorokban. Az utolsó előtti hely meglepő, általában nagyobb jelentőséget szokás a kockázatvállalásnak tulajdonítani.

A vállalkozók a kezdeteknél vállalt kockázatokat emelték ki, amikor a semmiből kellett megteremteniük a céget. A fejlődési szakaszcól szólva már inkább a tudatos, módszeres növekedést hangsúlyozták. A növekedéshez szükséges döntéseknél a

¹⁷⁸ Uo. 151. oldal

¹⁷⁹ Uo. 98. oldal

¹⁸⁰ Uo. 62. oldal

¹⁸¹ Uo. 21. oldal

kockázatvállalás helyett a körültekintést, a tervszerű építkezést és a második helyre sorolt gazdálkodást tartották jellemző kifejezésnek.

„...ez akkor elég nagy kockázatot jelentett. Ezek olyan pillanatok voltak, mint amikor az ember beáll a sínek közé és vagy jön a vonat, vagy nem jön a vonat. Nem jött.”¹⁸²

„Utólag nem is értem, hogyan vállalhattuk ilyen könnyen, ilyen örömmel ezt a kockázatot...”¹⁸³

„Kockázatot is vállalok, de mindig csak annyit, hogy abba a cég ne bukhasson bele.”¹⁸⁴

Szerencse

A szerencsét – néhány kiugró osztályzattól eltekintve – nem tartották a vállalkozók lényeges tényezőnek, a rangsorban egyértelműen az utolsó helyet kapta.

Nagyon érdekes volt a szerencse szerepének megítélése. A beszélgetések során gyakran említették a szerencsét (szerencsére éppen akkor kerestek valami olyasmit, amit mi tudunk, szerencsés módon éppen akkor találkoztunk, szerencsénk volt akkor, amikor stb.), a véletlent (véletlenül találkoztunk, véletlenül éppen akkor ott voltam stb.). Amikor azonban a táblázat kitöltésére került sor, akkor a szerencse háttérbe szorult, alacsony osztályzatokat kapott.

„A sikerhez kell egy jó adag szerencse, mert kis munkákkal, benzinkúttervezésekkel kezdtünk, majd egy német cég talált ránk.”¹⁸⁵

„Szerencse is kell a dolgokhoz.”¹⁸⁶

„A szerencsére is szükség van, de a szerencse is akkor jön, ha teszünk érte.”¹⁸⁷

¹⁸² Uo. 14. oldal

¹⁸³ Uo. 40. oldal

¹⁸⁴ Uo. 67. oldal

¹⁸⁵ Uo. 100. oldal

¹⁸⁶ Uo. 105. oldal

¹⁸⁷ Uo. 49. oldal

3. 5. A vállalkozások fejlődési fázisai, az interjúk anyaga

Az interjúkat a már bemutatott vázlat alapján folytattuk le. Az idézetek továbbra is a Sikerkönyv részletei. Az interjúk tartalmát és a beszélgetések részleteit a vállalkozások jellemző életszakaszainak sorrendjében közöljük.

A vállalkozások kezdeti szakasza

A vállalkozók többsége a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején kezdte vállalkozását. Egyikük sem volt az általános szóhasználat szerinti kényszervállalkozó. A magyar gazdaságban ezek a vállalkozók első generációnak tekinthetők. Vállalkozóvá válásukban a családi hagyománynak csak néhány esetben van szerepe, közvetlen előképek és minták nem álltak rendelkezésükre. Jellemzőnek tekinthető viszont az önállóság és az önmegvalósítás iránti igény. Többen hagyták el korábbi munkahelyüket szakmai konfliktusok miatt.

„Egyszer csak azt mondtuk, na ebből elég...”¹⁸⁸

„Tizenöten egyszerre feladtuk postán a felmondólevelet...”¹⁸⁹

„Az indulás számomra nem jelentett komoly kockázatot, mert munkahelyemen is folytattam a munkát...”¹⁹⁰

„Már nem is tudom, hogyan bírtam ki alkalmazottként.”¹⁹¹

„Felelőtlenségnek tartották, hogy ... feladtam a biztos egzisztenciát. Épeszű ember ilyet nem csinál, mondták.”¹⁹²

Többségük előzőleg is újtó volt, szabadalmakkal rendelkeztek, több cég éppen az alapító ötleteit valósítja meg. Tevékenységük így valamilyen formában szerves folytatása előző munkahelyükön végzett munkájuknak, kezdetben részben kihasználhatták szakmai és piaci kapcsolataikat. Gyakori, hogy az alapításkor egy kisebb-nagyobb csapat együtt távozott egy munkahelyről, vagy együtt kezdte a vállalkozást.

„Megkérdeztem kollégáimat, ki jön velem? Mindenki jött, kiléptünk...”¹⁹³

¹⁸⁸ Uo. 70. oldal

¹⁸⁹ Uo. 39. oldal

¹⁹⁰ Uo. 114. oldal

¹⁹¹ Uo. 155. oldal

¹⁹² Uo. 65. oldal

Az idők folyamán persze a kapcsolatok megváltoztak, de több helyen még most is együtt dolgoznak az alapítók.

A többség a kezdeti korszakban nagyon rossz körülmények között dolgozott. Az alapításkor a cégek néhány kivétellel garázsban, nyári konyhában, fészerben, pincében rendezkedtek be. Szinte finanszírozási háttér nélkül kezdték, forrásként a megtakarítások, a társak és a rokoni-baráti kölcsönök szolgáltak. Az első években a lassú fejlődést a vállalkozás nyeresége segítette. Alapvető gondok voltak, a telephelyek alkalmatlansága mellett nem rendelkeztek megfelelő technológiai eszközökkel sem.

„A garázsban nyitottunk egy tévéboltot, de mellette főállásban dolgoztunk.”¹⁹⁴

„Az én garázsom után a szomszéd garázsát is használtuk”¹⁹⁵

„Valaha egy asztal sarkán szerelgettük a készülékeinket...”¹⁹⁶

„...egy szem tanítványommal egy húsz négyzetméteres üzlet felét béreltem.”¹⁹⁷

„...a családi házunkban rendeztem be a műhelyt és az irodát, a család összehúzta magát.”¹⁹⁸

„Kilencvennégy őssén a sufniiban elkezdünk székeket összeszerelni, fekete alkalmazottakkal, szóval az akkori viszonyoknak megfelelően, a klasszikus garázkapitalizmus körülményei között. Kilencvenötben már nagyobb sufni kellett, még később bérelni kellett a GYÁÉV területén egy ezer négyzetméteres garázsrészt.”¹⁹⁹

A növekedés, fejlődés szakasza

A kezdeti évek után lassan stabilizálódtak a vállalkozások. Alapvető változást jelentett az, hogy a gazdasági eredmények hitelképessé tették a cégeket, fejlesztési többletforrásokhoz jutottak. A hitelfelvételnél a többség nagyon óvatosan, tudatosan

¹⁹³ Uo. 54. oldal

¹⁹⁴ Uo. 12. oldal

¹⁹⁵ Uo. 48. oldal

¹⁹⁶ Uo. 79. oldal

¹⁹⁷ Uo. 120. oldal

¹⁹⁸ Uo. 140. oldal

¹⁹⁹ Uo. 148. oldal

járt el. Nagyon pontosan és gondosan mérlegelték a hitelösszegeket és a hitelfeltételeket, mindig a biztonság volt a fő szempont, féltek az eladósodástól. A növekvő forgalom évről évre – azonos nyereségszint mellett is – többletforrásként szolgált. Többen vettek igénybe különféle állami támogatásokat, pályázatokon vettek részt.

„A fejlesztésekhez hitelt vettünk fel. Az első négy-öt évben minden évben elkapott egy cipőtalp, annyit kellett kilincselni...”²⁰⁰

„...nekem nem volt olyan ingatlanom, ami a bankoknak fedezetet jelentett volna. Ebben is jobb volt a társam.”²⁰¹

„1990 körül az idegenforgalmi alaphól nyertem kedvezményes kölcsönöket...”²⁰²

„Banki hitelt kértem a vásárláshoz...”²⁰³

A vállalkozások helyzete 2001-ben

A vállalkozók egyik legnehezebb problémája az elmúlt években a telephelyek és a technológiai lehetőségek bővítése, a minőségi munkavégzés feltételeinek megteremtése volt, ez igényelte a legtöbb pénzt is. A telephelyek kialakítása lépcsőzetesen történt, helyzetük változatos. Néhány vállalkozás már korszerű telephelyet alakított ki, mások területet vásároltak, építkeznek, épületet kívánnak vásárolni.

„...jelenlegi telephelyünk... ezerszer nagyobb, mint az a garázs, ahol legelső üzletemet kialakítottam.”²⁰⁴

„Ma már lassan minden megyeszékhelyen ott vagyunk.”²⁰⁵

„Itt az ipari parkban megvettük a telket, rövidesen kezdhetjük az építkezést.”²⁰⁶

²⁰⁰ Uo. 35. oldal

²⁰¹ Uo. 148. oldal

²⁰² Uo. 93. oldal

²⁰³ Uo. 22. oldal

²⁰⁴ Uo. 23. oldal

²⁰⁵ Uo. 14. oldal

²⁰⁶ Uo. 79. oldal

„A szomszédban eladó lett egy ház, sikerült megvenni... a harmadik szomszéd is eladta a házát... a víztorony is eladó lett... meg kellett vennem...”²⁰⁷

A beszerzési piacokon a vállalkozók beszámolói szerint a tíz év alatt nagyon kedvező változások következtek be. A korábban csak nyugaton kapható termékek, alkatrészek, szerszámok ma már Magyarországon is beszerezhetők, illetve megnyílt a külföldi beszerzések lehetősége. A vállalkozók közül többen említették a külföldi partnerek kezdeti bizalmatlanságát, amit csak hosszabb idő alatt sikerült leküzdeni, de a többség ma már stabil, sokoldalú külföldi kapcsolatrendszerrel rendelkezik. A belföldi szolgáltatások kínálata is sokat javult, a megkérdezettek mindegyike rendelkezik a megfelelő alvállalkozói körrel.

„Kilencezer termelőnk van.”²⁰⁸

„90-ben megszűntek az impexek, de kapcsolataik megmaradtak, sokáig csak rajtuk keresztül lehetett anyagot külföldről beszerezni, jóval drágábban.” “Bővíteni kellett a beszerzést. A gyártók csak bizonyos mennyiség felett álltak velünk szóba.”²⁰⁹

„Ma azon gondolkozom, hogy a partnerekkel szövetkezve egy regionális beszerző társaságot hozzunk létre a nagyobb versenyképesség érdekében...”²¹⁰

„Ez a készülék a maiaknál sokkal gyengébb volt, de akkor az alkatrész-beszerzési lehetőségek nagyon korlátozottak voltak.”²¹¹

„Az elektronikus alkatrészek beszerzése csak biztos külföldi kapcsolatokkal lehetséges.”²¹²

„Sok gondot okozott a beszerzés. Eleinte nem volt pénzünk arra, hogy az árut kifizessük. Hitelbe hoztam egy-egy demizson italt, elfogyott, a bevételből kifizettem, vihettem a következő demizsont.”²¹³

²⁰⁷ Uo. 93. oldal

²⁰⁸ Uo. 35. oldal

²⁰⁹ Uo. 141. oldal

²¹⁰ Uo. 16. oldal

²¹¹ Uo. 27. oldal

²¹² Uo. 104. oldal

²¹³ Uo. 108. oldal

„A közvetlen kapcsolat létrejöttével kiiktathatók a közvetítők, valamint a kis- és nagykereskedők, ami a beszerzési árat lényegesen csökkenti.”²¹⁴

Az értékesítési piacok is sokat változtak. A kilencvenes évek első felében a GDP csökkenése is jelzi a jelentős visszaesést. Egész iparágak gyengültek meg, példáinkban az építőipar, a textilipar és a mezőgazdaság szerepel. A vállalkozók sokféle módon védekeztek, de gondjaikat a térségbe települt multinacionális vállalatok megjelenése segítette a legnagyobb mértékben. Az általunk felkeresett vállalkozók zöme a helyi piacon kívánt és kíván megélni, az ő számukra ezért nagy jelentősége van annak, hogy a környéken erős a külföldi jelenlét. A cégek egy része országos szinten is jegyzett vállalat, de kevesen tervezték a teljes magyar piac meghódítását. Itt is a fokozatos fejlődés dominál, a véletlen, a szerencse, egy-egy lehetőség kihasználása segítette a terjeszkedést. A cégeknél az export általában nem cél, megpróbálkoztak vele, de többen rossz tapasztalatokat szereztek. Ebből a szempontból kivétel az egyik kifejezetten exportorientált cég.

„Korábban próbáltunk terjeszkedni, céget alapítottunk Csehországban, Ukrajnában, Bulgáriában, Oroszországban, Romániában, de egy idő után visszaléptünk, nem voltunk sikeresek. Nem tudtunk mindenhol ott lenni, nem úgy mentek a dolgok, ahogy szeretnénk volna.”²¹⁵

„Közben Romániában és Szlovákiában is alapítottunk egy-egy céget, ezek ugyanezt csinálják.”²¹⁶

Az értékesítési lehetőségeknél minden vállalkozó a minőséget helyezi előtérbe. Ha vizsgálataink eredményét két szóban kellene összefoglalni, akkor ez a két leggyakrabban említett fogalomból állna: minőség és becsület. Minden beszélgetésnek ez volt a központi témája, a piaci magatartásnál minden vállalkozó ezeket jelölte meg a siker legfontosabb feltételeként.

²¹⁴ Uo. 142. oldal

²¹⁵ Uo. 67. oldal

²¹⁶ Uo. 149. oldal

„Siker az, hogy nem tudunk több száz készülékünkéről, ami annyit jelent, hogy kifogástalanul működnek.”²¹⁷

„...oda kell minden szemre figyelni, egyetlen rossz darab sem kerülhet az üvegekbe.”²¹⁸

„Amikor minősítésre volt szükségünk, akkor már ez egyszerűen ment, hívtunk egy auditort, aki az eljárásainkat kifogástalannak találta...”²¹⁹

„A minőség az nem szempont, abban az értelemben, hogy a nem megfelelő minőség az nem termék.”²²⁰

„Most konzerveket szállítunk Boszniába, Szlovéniába, Horvátországba, a német, angol, francia piacra, Amerikába.”²²¹

„...ezt a szemléletet a multik hozták Magyarországra és ide Győrbe.”²²²

„Az elektronikus értékesítésen is gondolkozunk, de ma a vásárlás maga is egy családi program, az emberek még kézbe akarják fogni a megvásárolni kívánt árut, így ezzel most még nem igazán foglalkozunk.”²²³

A vállalkozások szervezeti struktúrája alapvetően méretfüggő. Sokan közülük nem akarnak nagyobb céget, érezhetően és esetenként ki is mondva: ennyi embert tudnak kézben tartani. A mai létszám, méret mellett átlátják a céget, közvetlenül tudnak majdnem mindent irányítani, úgy tartják, hogy több ember csak több bajt jelentene. A szervezet is ennek megfelelően egyszerű. A nagyobb cégeknél természetesen jól felépített szervezet működik. Itt is érezni lehet az óvatosságot. A nagyra nőtt cégeket már átszervezték cégcsoporttá, vagy most tervezik ezt a lépést megtenni.

„A Kardirexben három tulajdonos van, és ezt így meg is akarjuk tartani.”²²⁴

²¹⁷ Uo. 29. oldal

²¹⁸ Uo. 36. oldal

²¹⁹ Uo. 49. oldal

²²⁰ Uo. 131. oldal

²²¹ Uo. 35. oldal

²²² Uo. 87. oldal

²²³ Uo. 15. oldal

²²⁴ Uo. 88. oldal

„A tulajdonosi körben nem akartunk változást.”²²⁵

„Úgy gondoltam, hogy egy cégnél legfeljebb két tulajdonos elegendő... a sok tulajdonosú társaság adta keretek között ezek a lépések nehezen elképzelhetők, mert nem vállalhatom föl egyedül a felelősséget.”²²⁶

A tudás szerepe és fejlesztése

Kutatási hipotéziseink legfontosabbja volt, hogy a sikerhez elsősorban tudásra van szükség. Minden cégnél a sajátos tudás volt a siker alapja. A kisebb cégekre jellemző, hogy a siker egy vagy néhány ember kiemelkedő tudásának köszönhető. Mindenhol egyértelműen sokra tartják a tudást, de a módszeres, tervezett képzésre vonatkozó szándék kevésbé jellemző. A további fejlődés egyik fontos feltétele lehet a tudás fokozása képzésekkel, önképzésekkel. Mivel a kiválasztott vállalkozók többsége műszaki, technikai képzettségű ember, a gazdasági, vezetési és marketing ismeretek hiányoznak elsősorban.

A vállalkozók a siker egyik legfontosabb tényezőjeként említették a jó munkatársaikat. A vezetőket – a kisebb cégeknél minden alkalmazottat – a tulajdonos veszi fel, csak a nagyobb cégeknél adja át ezt a hatáskört az egyes részlegek vezetőinek. A kis cégeknél fontos szerepe van a betanításnak, van olyan vállalkozó, aki a cég fejlesztését azért nem tudja gyorsítani, mert az új emberek betanítása egyévnnyi munka, és egyszerre legfeljebb két emberrel tud foglalkozni. Általánosan említett követelmény a megbízhatóság, a pontosság, a minőségi munka, a vevőbarát magatartás, a cég érdekeivel való azonosulás.

„Itt nemcsak a gyártással akarunk foglalkozni, hanem egy továbbképző bázist is szeretnénk létrehozni gyakorló szakemberek részére.”²²⁷

„Magunk is oktatunk a főiskolán, ez fontos számunkra is, magunk is tanulunk belőle.”²²⁸

²²⁵ Uo. 96. oldal

²²⁶ Uo. 133. oldal

²²⁷ Uo. 28. oldal

²²⁸ Uo. 44. oldal

„Igazából arra voltam kíváncsi, hogyan reagálnak az oktatásra. Szűrőnek szántam, meglepően jó volt a tapasztalatom. Ha valaki nem vett volna részt az oktatásban, attól megváltunk volna. Még egy kis bizonyítványt is kaptak.”²²⁹

„Ha tudjuk, hogy valamilyen oktatásra lesz szükségünk, akkor három-négy embert elküldünk, megtanulják, a többieket már ők képzik nálunk.”²³⁰

„A Parker tréningjein veszünk részt, a megküldött programok közül választhatunk. Csak útiköltségeket és szállást kell fizetni, egyébként számunkra a képzés ingyenes. Évente egyszer-kétszer vagy én megyek, vagy a társam. Azért mi megyünk, mert nem akarjuk, hogy »a kordé elkerülje a szamarat«, fontos, hogy először én ismerjem meg az újdonságokat, én találkozom először a vevővel, és fontos, hogy én tudjam ajánlani a vevőnek, ehhez nekem kell tisztában lennem a termékkel. A munkatársak oktatását itthon mi végezzük.”²³¹

„A statisztikai folyamatszabályozás rendszereit a HNS által gyártott eszközökkel oktatják az ország nagy egyetemein és főiskoláin, Miskolcon, Budapesten és Győrött, valamint országszerte számos középfokú oktatási intézményben.”²³²

„...képzés, tanulás nélkül nemhogy labdába nem rúgnánk, hanem labdánk se lenne. Ha nem felelnénk meg a követelményeknek, akkor a Microsoft, az IBM szóba sem állna velünk. Nem szervezhetnénk tanfolyamokat, nem küldenének hozzánk cégeket.”²³³

„A minőségnek való megfelelés hangsúlyos része a belső képzésnek. A minőségügyi rendszernek való megfelelés és saját igényességünk miatt is rendszeres képzéseket tartunk.”²³⁴

„Mindig nagy gondot fordítottunk a továbbképzésre.”²³⁵

²²⁹ Uo. 50. oldal

²³⁰ Uo. 55. oldal

²³¹ Uo. 73. oldal

²³² Uo. 77. oldal

²³³ Uo. 56. oldal

²³⁴ Uo. 62. oldal

²³⁵ Uo. 88. oldal

„Költségesebb képzést nem tudunk adni ez embereknek, de a szükséges képesítések megszerzését támogatjuk.”²³⁶

„Továbbképzések csak a nyelvoktatás és a számítógépes képzés terén vannak a cégen belül. Amikor új programot veszünk, akkor mindig az oktatást is megvesszük a programot eladó cégtől.”²³⁷

„A szakmai továbbképzés lehetőségei véleményem szerint nagyon rosszak. Úgy tudom, hogy Győrben és környékén megszűnt a szakmai képzés, legközelebb Budapesten lehet tanulni.”²³⁸

„A kozmetika mindig divatszakma volt, ez ma is így van. A szakmai képzés éppen emiatt általában nagyon magas színvonalú. Többnapos továbbképzéseken veszünk részt. Segít felépíteni saját magunkat, hogyan legyünk sikeresek...” „... például aki a legjobb eredményt éri el, az jöhet velem a németországi továbbképzésre. Nálunk folyamatos képzés van. A megyében mint területi képviselő, én tartom a szakmai képzéseket, természetesen az enyéimet is én tanítom.”²³⁹

„Ha nem tartanánk szakmai képzéseket, elvesztenénk a piacainkat. Képzetlen emberekkel selejtet gyártanánk.”²⁴⁰

„Nincs megfelelő szakmai képzés, az új áruházvezetőkkel gyakran nagyon az alapismeretekenél kell kezdenünk. Van ugyan kereskedelmi képzés, de a boltban, ha egymás mellé állítunk egy kereskedelmist és egy sima érettségizettet, nem tudunk különbséget tenni köztük. Rendszeresen tartunk szakmai képzéseket, gyakran a beszállító cégek közreműködésével.”²⁴¹

„A továbbképzés a cégünk jövője szempontjából is fontos nekünk.”²⁴²

²³⁶ Uo. 93. oldal

²³⁷ Uo. 97. oldal

²³⁸ Uo. 116. oldal

²³⁹ Uo. 119. oldal

²⁴⁰ Uo. 131. oldal

²⁴¹ Uo. 16. oldal

²⁴² Uo. 81. oldal

A vállalkozások jövője

A magyar vállalkozások legfontosabb feladata az interjúkészítés időszakában az európai csatlakozásra való felkészülés volt. A megkérdezett sikeres vállalkozók egy része már akkor is a nemzetközi verseny feltételei között dolgozott, a többség rendelkezett nemzetközi kapcsolatokkal vagy nemzetközi vállalatok magyar leányvállalatainak szállítója volt.

„Az osztrák munka borzasztó kemény iskola volt.”²⁴³

„Nem félek Európától!”²⁴⁴

„Európának is bizonyítottuk, hogy kiváló minőségben tudunk dolgozni. Csodák itt nincsenek, ugyanazt kell nyújtanunk, mint bárhol Európában.”²⁴⁵

A vállalkozások több mint fele családi jellegű, ezért különösen fontosak a folytatásra vonatkozó családi tervek.

„Remélem, hogy a fiam is ... részt fog venni a cég vezetésében.”²⁴⁶

„Egyik fiam ötödéves orvostanhallgató, szeretném, ha egyszer a székembe ülne. A másik fiam másodéves főiskolás..., ő lehet majd informatikai rendszerünk főnöke.”²⁴⁷

„Biztosított a vállalkozás jövője. Két lányom idegenforgalmi és vendéglátó szakember, külföldön tanulták a szakmát.”²⁴⁸

A vállalkozások helyzete az európai csatlakozás után

Az előzőekben ismertetett vizsgálatok kivételes jellemzője, hogy nem fejeződtek be, mint annyi más hasonló kutatási projekt, hanem egy állandó folyamatot indítottak el. Mivel a kutatás céljai között szerepelt az, hogy az oktatás segítése érdekében állandó kapcsolatot tartsunk fel sikeres vállalkozókkal, a kutatási jelentés²⁴⁹, a kiadvány²⁵⁰ és

²⁴³ Uo. 48. oldal

²⁴⁴ Uo. 68. oldal

²⁴⁵ Uo. 62. oldal

²⁴⁶ Uo. 25. oldal

²⁴⁷ Uo. 89. oldal

²⁴⁸ Uo. 112. oldal

²⁴⁹ Rab és Szabó 2001a

²⁵⁰ Rab és Szabó 2000

a könyv²⁵¹ elkészülte előtt a vizsgálatban szereplő vállalkozókat értekezletre hívtuk össze. Az értekezleten az egyetem és az intézet vezetői vettek részt. Itt vetettük fel egy állandó, időnként rendezvényt tartó kör létrehozásának gondolatát. Az egymást korábban általában nem ismerő vállalkozók megállapodtak a kapcsolat fenntartásában. Négy év után megállapíthatjuk, hogy a kezdeményezés életképesnek bizonyult, létrejött így egy kör, amely a nyári időszakokat leszámítva, majdnem minden hónapban rendszeres találkozókat szervez. Rendhagyó módon a kör tagsága, itt informális tagságról van szó, nem csökkent, hanem az évek során még nőtt is. Az új tagokat a régiek hívják meg, a többiek egyetértésével. A vállalkozói kör támogatásával jelentettük meg a kereskedelmi forgalomba került Sikerkönyv című, ebben a dolgozatban sokszor idézett munkánkat. A könyv megjelenése a helyi sajtó érdeklődését is felkeltette, az írott és az elektronikus sajtó is interjúsorozatban számolt be a kutatásról, valamint bemutatták a könyvben szereplő vállalkozásokat. A Győrben megjelenő folyóirat részletes kritikát közölt²⁵², emellett néhány másik folyóirat is ismertette a könyvet. Megállapíthatjuk, hogy a kutatás javította a bemutatott cégek és cégvezetők ismertségét, ezt bizonyítja néhány helyi érdekű vállalkozói díj, a cégvezetők elismerései és kitüntetései, amelyekben szerény hozzájárulásként talán a kutatás is szerepet játszhatott.

A kör működésének számos, a kutatás és az oktatás szempontjából fontos következménye is van. Az első az, hogy a kutatást végzők a kör találkozóin állandó kapcsolatban vannak a vállalkozókkal, ami a kutatási munka továbbvitelét, az új kutatási eredményekhez nyújt újfajta inspirációkat. A kutatóknak lehetőségük van a vállalkozók előtt ötleteket ismertetni, javaslatokat tenni, kölcsönös tanulási folyamat alakult ki.

Másodszor, a vállalkozók támogatóként jöhetnek számításba. Mindegyikük képes és hajlandó oktatási célokat, kutatásokat támogatni, ösztöndíjakat, díjakat felajánlani. A vállalkozók egy részénél az intézménnyel korábban is fenntartott kapcsolatokat a

²⁵¹ Rab és Szabó 2001c

²⁵² Szakál 2002

kutatásban való részvétel elmélyítette, egyikük egy egyetemi nagy projektben több százmillió forintos hozzájárulással vesz részt.

A kutatás következménye az oktatásban közvetlenül felhasználható. A kutatási jelentés, a kiadvány és a könyv anyagára építve, azok szövegét mint esettanulmányt felhasználva, oktatási anyagokat²⁵³ készítettünk. Az anyagok már több éve, szép eredményekkel szolgálják az oktatást a mérnök és a gazdasági szakokon is.

Az áttételes tapasztalatok mellett a vállalkozói kör kialakításával az egyetemi oktatás vendégelőadókat is nyert. A már szintén több éves gyakorlat szerint a vállalatgazdaságtan előadások egy részében vendégelőadókat hívunk meg, akik részben ebből a körből kerülnek ki. A vendégelőadók másik része vezetőkből áll. Gondosan ügyelünk a szakmai és iparági sokszínűsége: megfordult már egyetemünkön ebben a sorozatban bankvezető, biztosítási vezető, adóhivatali vezető és a reálgazdaság számos területén működő vezető egyaránt. A vendégelőadásokat gondosan dokumentáljuk²⁵⁴, anyaguk az oktatásban rendkívül értékesnek bizonyult.

A századforduló utáni első évek az európai csatlakozásra való felkészülés jegyében teltek. Vállalkozói körökben mindenhol a csatlakozás hatásait latolgatták ebben az időszakban, és nem volt ez másként a mutatóban résztvevő vállalkozóknál sem. Számos kötetlen beszélgetésen volt téma az információhiány, az egyes iparágakra gyakorolt hatások, az új lehetőségek. Az informális beszélgetéseken természetesen nem készültek hivatkozásra alkalmas dokumentumok, viszont támaszkodhatunk a vállalatgazdaságtan tantárgy vendégelőadásaira. A sorozat már három féléve folyik, és a dolgozat zárásáig huszonöt előadásra került sor. Az ismertetés szövegében elhelyezett idézetek ezekből az előadásokból származnak.²⁵⁵

A csatlakozási dátum kitűzése után minden területen, így a vállalkozásban is mindenki számára az információk váltak fontossá, mindenki tudni akarta, hogy saját területén milyen szabályozások fognak érvényesülni, milyen lehetőségekkel és veszélyekkel kell számolni. Ezt az információéhséget nem lehetett, vagy nem

²⁵³ Rab és Szabó 2002a, 2002b

²⁵⁴ Szabó 2005

²⁵⁵ Szabó 2005 és Szabó 2006

sikerült kielégíteni. A vállalkozók ebben az időszakban sokat panaszkodtak arra, hogy a tájékoztatás nagyon általános, nem jutnak pontosabb, egyes iparági területekre vonatkozó információkhoz. Így történt ez az általunk vizsgált vállalkozásoknál is, pedig, mint már bemutattuk, a vállalkozók többségének voltak külföldi kapcsolatai, többségük megjelent már vevőként vagy szállítóként az európai uniós országokban, egy részük pedig termelést is folytatott külföldön, több-kevesebb sikerrel.

„Nem volt titok, hogy május elsejétől belépünk. Természetesen készültünk is rá. Hogyan lehet erre készülni egy ilyen méretű élelmiszer-előállító cégnek? Rengeteget olvastunk, tanfolyamokra jártunk. Sokan sok okosságot mondtak, és persze sok butaságot is.”²⁵⁶

A csatlakozás előtt kevesebb szó esett a lehetőségekről, mint a veszélyekről. A vállalkozók azonban tapasztalatból tudták, hogy a nagy tőkével rendelkező nyugati vállalatok milyen teljesítményre képesek, milyen gazdasági erőfölénnyel rendelkeznek.

„...azt mondja, hogy neki elege volt, itt most már nekünk úgyszincs több nagy dobásunk, mert letarolnak minket a nyugatiak. A mi tőkeerőnk az nulla, ahhoz képest amit itt most föl kellene mutatni a piacon. Fölösleges görcsölni...”²⁵⁷

Az európai csatlakozás után a kereskedelem könnyebbé vált, a vámhatárok megszűnése is kedvezően hatott. A nagyon jellemző beszállítói kapcsolatok nem változtak, sőt egyes területeken egyszerűbbé váltak. A vállalkozások vezetőinek általános véleménye az, hogy az uniós tagság előnyei kicsit később, néhány év múlva jelentkeznek. Egyes iparágakban nagy reményeket fűznek Románia és Bulgária taggá válásához, természetesen a magyar nyelvet ismerő, a magyarországinál olcsóbb munkaerőre számítva, illetve a magyarországinál nagyobb piac lehetőségeire való tekintettel.

²⁵⁶ Szabó 2005 46. oldal

²⁵⁷ Uo. 123. oldal

„Nem csak hátrányai vannak az EU-s csatlakozásnak, de az előnyei csak 1-2-3 év múlva jönnek. Mi is fogjuk ezt érezni, sőt már most érezzük. Ha én egy olyan üzem vagyok, ami technológiailag spiccen van, és olcsóbban tud termelni, mint a nyugat-európai, akkor ők, ha profitot szeretnének, a termelésből adnak át ide.”²⁵⁸

„Tehát maradjunk annál, hogy a profitorientált cégek maradtak továbbra is az én célcsoportomban, és amikor az Európai Unió szóba kerül Magyarországon, akkor én magamnak is fölteszem a kérdést, hogy mennyire nemzeti az én tudásom, tehát mondjuk, lehet-e ezt exportálni Szlovákiába, meg, lehet-e mondjuk Ausztriában az én tudásommal valamit kezdeni.”²⁵⁹

„Azt gondolom, hogy az Európai Unió az én vállalkozásomnak, az én tevékenységemnek nagyobb teret fog adni földrajzi értelemben, azért mert akik szeretnének az én partnereimmel kapcsolatot teremteni, azoknak szükségük van arra a kapcsolati tőkére, amivel én rendelkezem.”²⁶⁰

„Közel vagyunk a határhoz, a vállalkozásunkban volt egy hölgy, aki gyakorlatilag anyanyelvi szinten beszélt németül. Elkezdtünk az osztrák befektetők felé tájékozódni, ők jöttek is Magyarországra, majd később elmondom, hogy milyen érdekes okok miatt is, de persze nem csak azért. Összejöttünk egy Bécs melletti betonüzem tulajdonosával, aki Magyarországon egy betonlap-gyártó üzemet akar létrehozni. Jó sokáig, talán egy évig is folytak az egyezkedések, és a végén alapítottunk egy közös céget”²⁶¹

„Amióta beléptünk az unióba, azóta minimálisra csökkentettük a gyártást, és gyakorlatilag szinte mindent itt Győrben gyártunk le. Ez a gyártás azonban már nem olyan, mint jó pár évvel ezelőtt.”²⁶²

„...azt hittük, hogy felkészültünk az európai csatlakozásra. És így is van, de arra, nem számítottunk, hogy keletről olyan vállalkozások jelennek meg a piacon, amelyek

²⁵⁸ Szabó 2005 47. oldal

²⁵⁹ Uo. 61. oldal

²⁶⁰ Uo. 62. oldal

²⁶¹ Uo. 85. oldal

²⁶² Uo. 107. oldal

harminc százalékkal olcsóbbak nálunk. Ekkora különbséget itt lehetetlen jobb gazdálkodással ellensúlyozni.”²⁶³

3.6 A vállalkozások helyzete 2006-ban

A 2000. év körül vizsgált vállalkozások túlnyomó többsége töretlenül fejlődött. Az eredeti huszonháromból egyet időközben kivezettek a piacról, néhány vállalkozásban viszont nagyobb arányú átrendeződés volt, megváltoztak a tulajdonosok, időközben részben vagy egészben más üzleti területre tértek át.

Az elmúlt néhány évben jelentkeztek a vállalkozások növekedési problémái, amelyek a vezetési módszerek átalakítását tették szükségessé.

*„Aztán kaptam munkát, meg még egyet, meg még egyet, és a vége az lett, hogy ötéves kizárólagos szerződést kötöttünk az Opelrel. Az egész cég összes improduktív termékének a gyártása a mi feladatunk lett, ez alatt a gyártógépeknek és a gyártósoroknak az elhasználódott alkatrészeit kell érteni. Ez ma már 4050 alkatrész körül van, ennyi fajtát gyártunk az Opelnek ezen a területen... Elkezdtünk újra fejlődni. Korábban azt mondtam, hogy soha többé nem veszek fel több embert, de mégiscsak szükség volt rá. Most 70 emberrel dolgozunk, három telephelyen. A negyedik helyünk az Opelnél van...”*²⁶⁴

*„2002-ben rájöttünk, hogy a cégvezetés nem megfelelő. Az egyszemélyes, parancsolgató, kisiparos szemléletű vezetés nem mehet tovább. 2003-ban egy külső tanácsadó céggel kezdtünk együttműködni. Tizenöt vezető kollégámat átvizsgáltuk – másfél-két éve jöttem rá, hogy messze nem úgy van, hogy aki egyetemi végzettséggel rendelkezik, az mind alkalmas a vezetői posztra –, és kialakítottunk egy ötfős felső vezetést”*²⁶⁵

*„De mi nem akarunk terjeszkedni, soha nem is akartunk, csak az élet mindig úgy hozta.”*²⁶⁶

²⁶³ Szabó 2006 161. oldal

²⁶⁴ Rab és Szabó 2001 33. oldal

²⁶⁵ Uo. 34. oldal

²⁶⁶ Uo. 42. oldal

3.7 A kutatási munka váratlan, nem tervezett következményei

A kör működése bizonyítja a kis- és középvállalkozások összefogásának igényét és hasznát. Azok az emberek, akik a gazdasági kamarából az első adandó alkalommal kiléptek, szívesen vesznek részt ebben az exkluzív körben az összejöveteleken. Számos üzleti tanácsot kapnak egymástól, konkrét üzleti együttműködések jöttek létre. Gyakoriak a kör tagjainak egymás üzemében tett látogatásai, részvételük a nagy eseményeken: minőségirányítási rendszer tanúsítványának átvétele, új telephelyek avatása, jubileumi rendezvény stb.

Az informális körben számos, a vállalkozásokat érintő kérdéskör megtárgyalására került sor. Többször felmerült, hogy a körből formális szervezet megalakítása is lehetséges. Az alapítók úgy döntöttek, hogy az eredetileg 1902-ben létrehozott, majd 1991-ben Magyar Munkaadói Szövetség néven újjáalakult, mai nevén a Munkaadók és Gyáriparosok Szövetségének megyei szervezetét hozzák létre. A döntésben szerepet játszott, hogy az MGYOSZ szinte minden hazai nagyvállalatot és szakmai, ágazati szövetséget a tagjai között tud, és Magyarország legnagyobb munkaadói szövetsége. Tagja a Nemzetközi Munkaadói Szövetségnek, saját irodája van Brüsszelben.

Az új szervezetet a kutatásban részt vett vállalkozók alapították, az összejöveteleken folytatott tárgyalások, megbeszélések nyomán, ahol a vállalkozók a gazdaság és a közélet kérdéseit feszegették, a vállalkozások szinte minden problémája téma volt az évek során. A szervezés, az alapítás előkészítése során keletkezett dokumentumok és az előzetes munkaterv alapján ismertethető a szövetség célrendszere.

Általános célként tűzték ki a Magyar Gyáriparos Szövetség múltjának, tradícióinak továbbvitelét, deklarálták, hogy a gazdaság sikeres szereplőinek a saját érdekeik védelmén túl a társadalom fejlődéséért is tenniük kell. Befolyásolni kívánják a politikát, pozitív példát szeretnének mutatni a társadalomnak, ezért propagandát kívánnak kifejteni azért, hogy visszaállítsák a vállalkozók becsületét.

Részletesebben meghatározott célkitűzéseik a következő módon foglalhatók össze:

- A legfontosabb a vállalkozói érdekképviselés és érdekvédelem. Szerepet vállalnak a régió fórumain és bizottságában, hogy saját érdekeik érvényesítése mellett elősegítsék a régió fejlődését. A gazdasági fejlődés egyik fontos tényezőjének tartják, hogy növekedjen a régiók szerepe és önállósága. Úgy gondolják, hogy a mai túlközpontosított Budapest-központú gazdaság helyett a régiók föderációja előnyösebb lehetne.
- Egy internetes honlapon kívánnak megjeleni, ahol alapos vizsgálatok alapján meg szeretnék jelentetni a megye jól szereplő, megbízható vállalatainak listáját.
- Szorosabb együttműködést terveznek a szomszédos megyékben és a régióban működő szövetségekkel, a munkaadói szervezetekkel, a kamarákkal és más vállalkozói szervezetekkel
- A szövetség átgondolt, lassú bővítését tervezik.

Az előzetes munkaterv szerint a konkrét intézkedések a következők

- Honlap elindítása
- Rendezvények szervezésének megkezdése
- Vállalkozói klub szervezése
- Oktatási terv készítése
- Pályázatfigyelés
- Támogatási lehetőségek keresése
- Sajtókapcsolatok kiépítése

Az új érdekvédelmi szervezet megalakítása is sajtóvisszhangot váltott ki, beszámolókat közöltek az alapításról, nyilatkozott az országos elnök, az új szervezet elnöke és a kutatók-kezdemenyezők.

3. 8. Összefoglaló a 3. fejezethez

A fejezet a Széchenyi István Egyetemen (2002-ig főiskola) folytatott saját kutatások eredményeit közli, a kutatások dokumentumai és az eredményekről készült közlemények, publikációk alapján. A kutatás első fázisában kifejezetten sikeresnek tartott vállalkozókkal készítettünk interjút. A vállalkozások tevékenysége és nagysága szándékosan nagyon sokféle volt. A gazdasági összehasonlításra néhány egyszerű mutatószámot használtunk fel. Az interjúk arra irányultak, hogy a vállalkozás fejlődéstörténetét, a vállalkozások vezetőinek, tulajdonosainak törekvéseit és a vállalkozói magatartás jellemzőit megállapíthassuk.

Az első fázis lezárása után a kutatók és a vállalkozók, illetve a kutatásban résztvevő vállalkozók között kapcsolatot építettünk ki, ez elvezetett egy vállalkozói szervezet létrehozásához. Az egyetemen tartott vendégelőadások szövege alapján tudunk beszámolni az elmúlt néhány év változásairól, különösen az európai csatlakozás előtti várakozásokról, és a csatlakozás utáni első tapasztalatokról.

A saját kutatásra vonatkozó megállapításaink az összefoglalásban az (5), (6), (7), és (8) sorszámúak.

4. fejezet • A kutatási munka eredményeinek értékelése

Az előző fejezetekben a dolgozat terve szerint bemutattuk kutatásaink menetét, eredményeit és a fejezetek anyagából levezethető megállapításokat.

Ebben a fejezetben a kutatási eredmények szintézisére törekszünk. Először a szakirodalmi kutatások vállalkozáskutatási eredményeire térünk vissza, megkísérelve azok grafikus elemzését, és a saját kutatásokkal való összevetését.

Zárásként pedig elemezzük, értékeljük és megrajzoljuk a magyar vállalkozások általánosított fejlődési pályáját, felhasználva már ehhez az első fejezet áttekintését, a második fejezet szakirodalmi közleményeit, és a harmadik fejezetben leírt saját kutatási eredményeket. Az értékelésre azért választottuk ezeket az ábrákat, mert nagyon szemléletesen mutatják be a magyar vállalkozásokkal kapcsolatos eseményeket, a magyar vállalkozói szféra fejlődésének jellemző korszakait. A kutatásnak erről a mozzanatáról 2003-ban Iskolaévek címen számoltunk be.²⁶⁷

4.1. A vállalkozáskutatások eredményei

A második fejezetben leírt tartalmi elemzés alapján elvégezhetjük a szakirodalmi közlemények összegzését, majd megfogalmazhatjuk általánosítható tapasztalatainkat.

A vállalkozáskutatások módszerét választjuk kiindulópontként. A válogatás és az elemzés egyik szempontja volt, hogy a kutatók mennyire közelről vizsgálták meg a vállalatokat és a vállalkozásokat. Közvetlen módszerű kutatásnak tekintettük azt, ha a kutató a vállalatot magát keresi fel, közvetlenül kérdez. Gyakori megoldás a kérdőíves felmérés, ritkább a személyes megkeresés, de találkozhatunk a két módszer kombinációjával is. Szűkebb értelemben azt is mondhatjuk, hogy csak ezek a kutatások tartoznak a vállalkozáskutatások körébe. A tartalmi elemzés megkezdésekor elsőként a közvetlen kutatásokat válogattuk ki, ezért – szándékunk szerint – minden cikket felvettünk a jegyzékbe, amelyben utalás történik erre a kutatási metódusra.

²⁶⁷ Szabó 2003

A másik csoportba tartoznak a közvetett módszerrel folytatott kutatások. Ezeknél a kutató szakirodalmi közlemények, statisztikák, vállalati jelentések, és egyéb más források alapján elemzi az általa kiválasztott jelenséget. Itt gyakran előfordul, hogy a szerző az általa kiválasztott adatokra támaszkodva véleményt mond, javaslatokat tesz, megállapításokat közöl, elméleti konstrukciókat, modelleket épít. Ezek a cikkek jól kiegészítik a vállalkozáskutatásokból kialakult képet, mintegy általánosítják az egyedi jelenségeket. Itt már nem törekedtünk a teljességre, de a fontosabb jelenségeket, folyamatokat, törekvéseket tükröző, a jelentős szerzők által jegyzett cikkeket kiválogattuk.

Nem állítható, hogy egyik vagy másik módszer jobb lenne a másiknál. A közvetlen kérdés az adott vállalatról, a vállalkozó vagy vezető szándékairól többet árul el, míg a közvetett módszerek általánosabb képet adnak. A kiválasztott cikkek mintegy harmada, negyede az első, maradék kétharmada, háromnegyede pedig a második csoportba sorolható. (Az arányok megadása azért bizonytalan, mert a besorolás sokszor nem végezhető el egyértelműen.)

A továbbiakban a közlemények grafikus feldolgozására teszünk kísérletet, azzal a szándékkal, hogy a vállalkozáskutatások témaköreinek változásait bemutassuk. Mivel a saját kutatásokat az előző gondolatmenet szerint közvetlen vállalkozáskutatásnak tekintjük, ezért ebben a feldolgozásban a továbbiakban már csak ezeket szerepeltetjük.

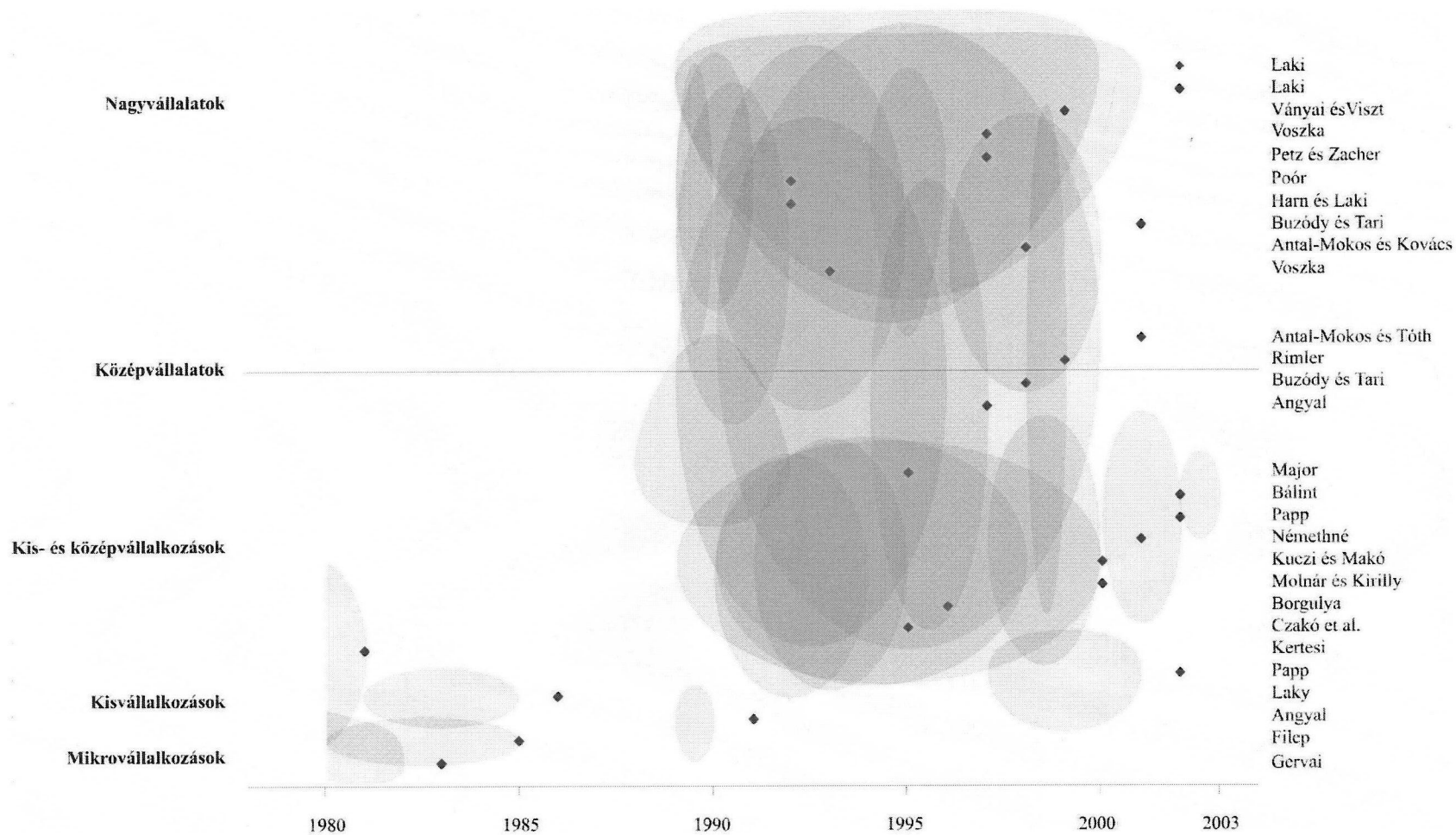
A feldolgozás első szempontja az, hogy a kutatás milyen, a vállalkozásokkal kapcsolatos jelenségekkel, jellemzőkkel foglalkozik. A témaköröket három csoportra osztottuk. Az első csoportba azokat soroltuk, amelyek a vállalkozással kapcsolatos nagyon általános, a vállalatok helyzetét, a vállalkozásokat általában érintő kérdésköröket vizsgálnak, ide tartoznak a „miért van szükség vállalkozásokra” „kik lettek vállalkozók”, a „miért vállalkoznak”, a „milyen társadalmi és politikai hatások érik a vállalkozásokat” és más hasonló jellegű kérdések. A kiválasztott cikkek feltűnően nagy része foglalkozik ilyen általános kérdésekkel, ami érthető is, mert a magyar vállalkozások az elmúlt évtizedekben nagy utat tettek meg, helyzetük nagyon erősen megváltozott. A második kérdéskör a tulajdon, a tulajdonviszonyok alakulása volt. Ez a vizsgált időszak közepén

végbement példátlan tulajdonosi átrendeződés miatt fontos. A harmadik nagy téma a menedzsment, a vállalati irányítás kérdésköre, a kiválasztott dolgozatok a menedzsment felfogásbeli és módszertani módosulásaival, fejlődésével foglalkoznak. A menedzsment általános kérdései mellett néhány a menedzsment-funkcióra vonatkozó kutatási eredményt is kiválasztottunk, főleg a környezetmenedzsment, a minőségmenedzsment és az innováció köréből, mert ezek egyre inkább a menedzsment nélkülözhetetlen stratégiai és vezetési eszközei. A vonali funkciókat tárgyaló közlemények a válogatásban általában nem szerepelnek.

A 6. ábra e három témakör szerint rendezve vázolja a vállalkozáskutatásokat. A jobboldalon szerepel a kiválasztott cikk szerzőinek neve, a cikkek megjelenési dátumát az ábra belsejében a pontok jelzik. A foltok vízszintes határai az adott cikkben feldolgozott időszak kiterjedését, a függőleges elhelyezkedés pedig a választott téma jellegét érzékelteti. A baloldalon az előbb ismertetett három nagy témakört tüntettük fel. Az ábra szerkesztése a halmozódásokat kívánja bemutatni, ezért minden folt transzparens, a sötétebb helyek mutatják az intenzívebben kutatott területeket.

A foltok elhelyezkedése jól mutatja, hogy a nyolcvanas években az általános kérdések dominálnak. Szembetűnő a nyolcvanas évek második felében a vállalkozáskutatások szegényesebb volta (más szakmai anyagok készítésénél is szembesültünk már azzal a jelenséggel, hogy ezekben az években kevés emlékezetes dolog történt Magyarországon). A kilencvenes években megkezdődtek az intenzív kutatások, a témakörök minden területet felölelnek. Természetesen a tulajdoni viszonyok kapják a legnagyobb teret, ezekben az években ez a nagy téma.

A következő ábra ugyanazoknak a cikkeknek egy másik feldolgozása. Az írásokat a 7. ábrában a vállalati méretkategóriák szerint tüntettük fel, az előzőhöz hasonló elrendezésben; itt a baloldalon természetesen a méret szerepel.



7. ábra • A vállalkozáskutatások a vállalati méretek szerint



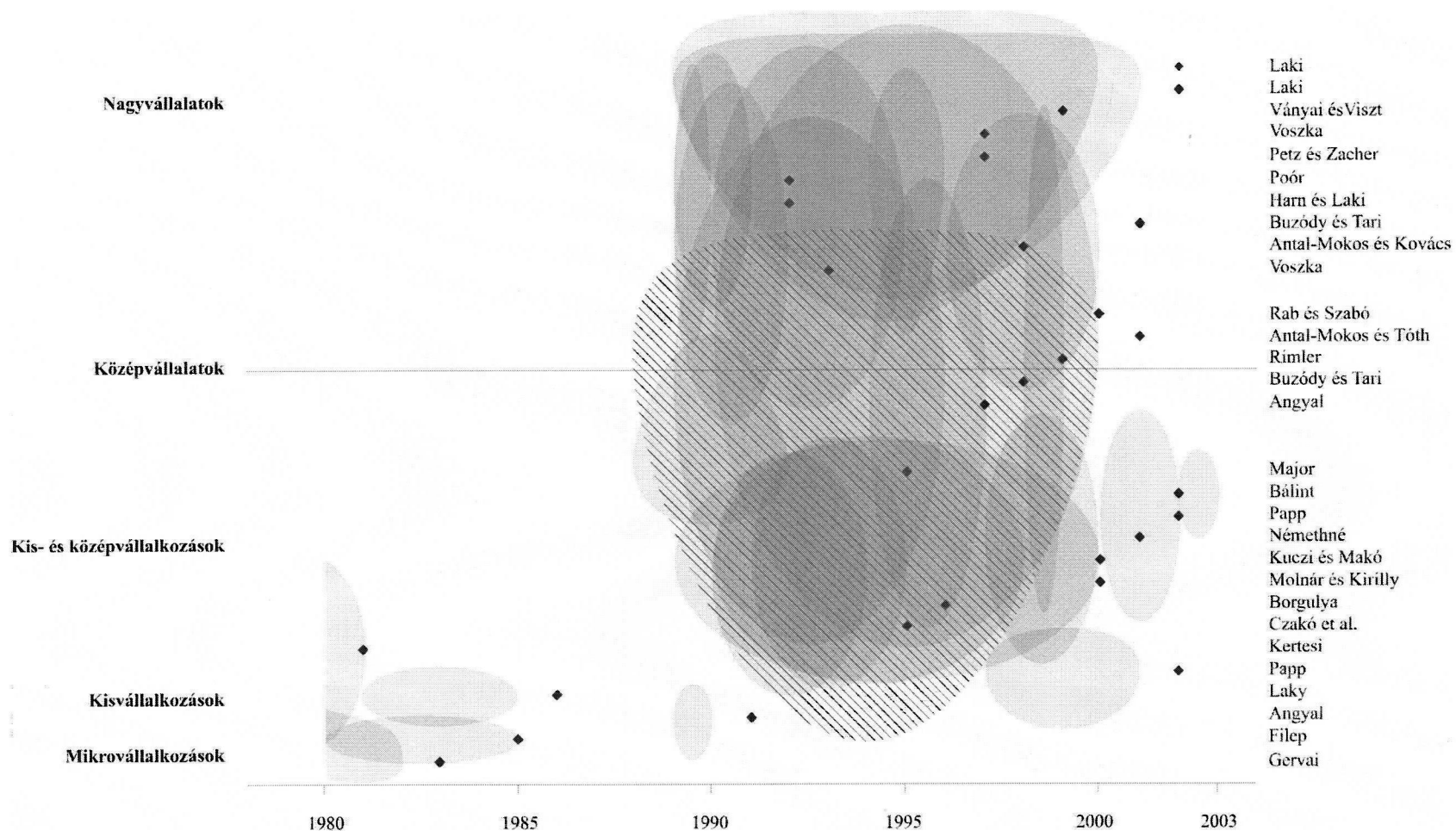
8. ábra • A vállalkozáskutatások a témakörök szerint

Első ránézésre világosan látszik, hogy a vállalkozáskutatások a nyolcvanas évek végén indultak meg. A nagyvállalati kutatásoknál a kutatási munka élénkülése a privatizációnak köszönhető. A privatizáció utáni vállalati átrendeződés komoly strukturális változásokat hozott, ezért jelentősége is nagy, de emellett nagyon hálás téma is volt. Mindenki érezhette a tulajdonosi viszonyok átalakulásának egyszeri, megismételhetetlen voltát. Érdekes és biztató jelenség, hogy a kilencvenes években a tanulmányok már nem mindig egymástól függetlenek, hanem egymásra hivatkozva, esetleg vitatkozva összefüggő képet adnak a nagyvállalati kör fejlődéséről. A dolgozatok emellett mutatnak némi egyoldalúságot is. Nagyon kevés a ma már meghatározó multinacionális vállalatok szerepéről szóló közlemény, az ábrán is feltüntetett kutatások szinte kizárólag a magyar vállalatokról készültek.

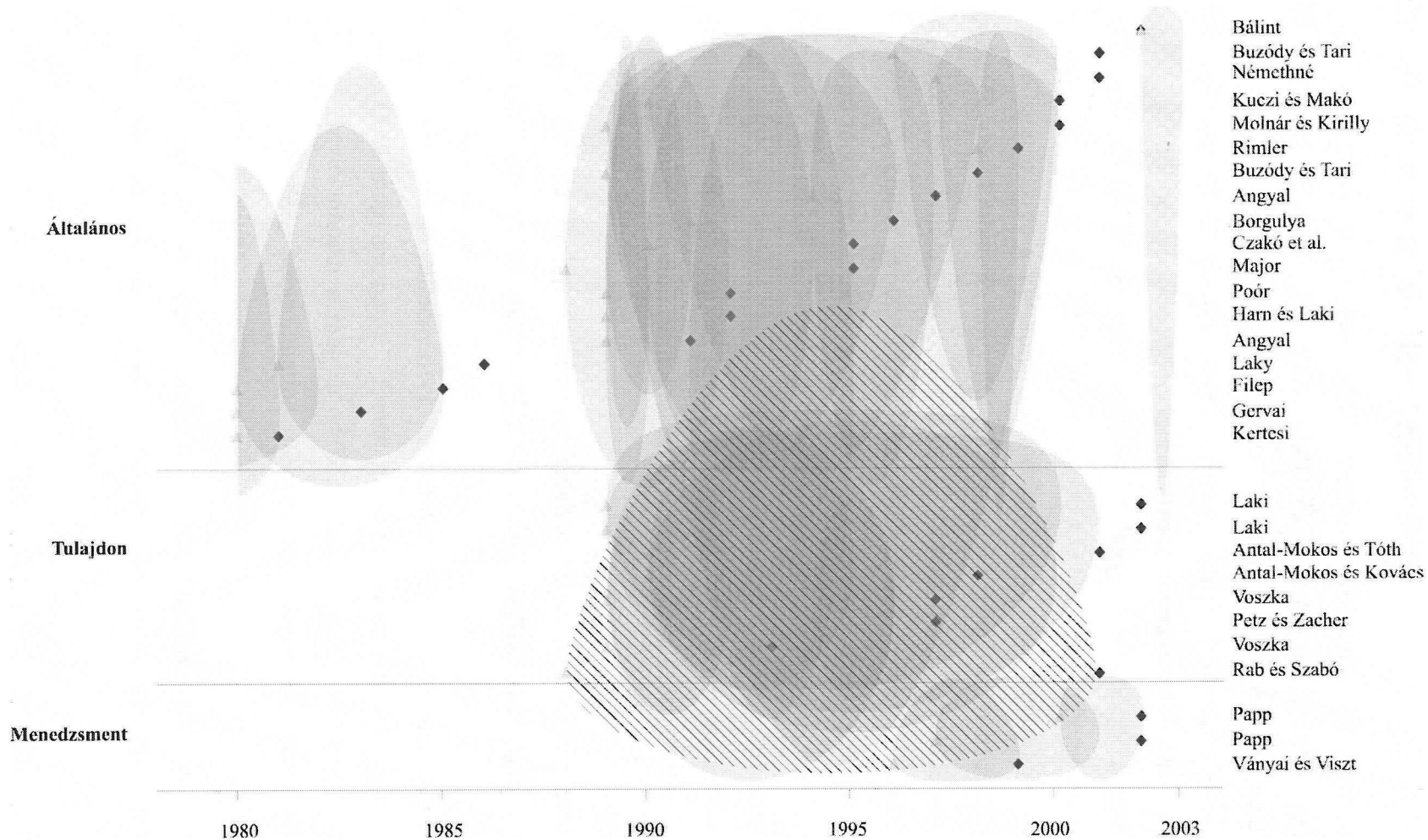
A másik feltűnő jelenség a kisvállalkozások – ma már inkább egységes csoportnak tekintve a kis- és középvállalkozásokat – kutatásának fellendülése. A nyolcvanas években még csak nagyon esetleges, egymástól független kutatásokat tudtunk ábrázolni, később viszont a foltok erős tömbbé állnak össze.

Az előző két fejezet közötti összeköttetés megteremtése érdekében elkészítettük az előző 6., illetve 7. ábra ikerábráit. A vonalkázott kiegészítés a saját kutatás által érintett területet mutatja.

Az ábra bizonyítja, hogy a saját kutatások, bár egy kis földrajzi területre koncentráltak, témakörüket tekintve viszonylag kiterjedtek voltak, és témáik egyezést mutatnak más magyar vállalkozáskutatásokkal.



9. ábra • A saját kutatások a vállalati méretek szerint



10. ábra • A saját kutatások a témakörök szerint

4.2. Általánosítható fejlődési fázisok

A szakirodalomban sok helyen találkozhatunk a vállalati életciklusokat kifejező ábrákkal. Az elsők egyike Churchill és Lewis cikkében²⁶⁸ jelent meg. Magyarországon a legkönnyebben hozzáférhető áttekintő mű Adizesé²⁶⁹. Ezt a munkát sokan tartják felületesnek és ismeretterjesztő jellegűnek, de a vállalkozások fejlődési fázisait megfelelően írja le, és általánosan hivatkozott forrás. Az életciklus-elméletek a vállalatok kora, valamint méretük és egyéb fejlettségi jellemzőik között teremtenek összefüggést. Ebben benne van az a feltételezés is, hogy a vállalkozások egyéni elhatározás és a körülmények mérlegelése alapján, tetszőleges időpontban alapíthatók meg. Láthattuk, hogy Magyarországon – a sajátos, szervesnek egyáltalán nem nevezhető fejlődés következtében – hosszú időn keresztül a vállalatok keletkezése ciklikus volt. Társas kisvállalkozások csak 1982-től, korlátozott felelősségű társaságok csak a társasági törvény hatályba lépése után alakulhattak, a privatizáció korszakai is rövid időt vettek igénybe, a multinacionális vállalatok magyar cégei is szinte egy időben keletkeztek, és így tovább. Egy-egy vállalatméretre, típusra nagyon jellemző tehát az, hogy akkor alakult meg, amikor lehetett. Az általános életciklusok mellett Magyarországon ezért indokolt figyelembe venni ezeket a körülményeket is.

A magyar szakirodalomban többen is foglalkoztak az életciklusok kérdéskörével. Salamonné Huszty Anna cikkében²⁷⁰ megállapítja, hogy „...a nyugati modell és az elemzett hazai valóság között vannak eltérések is, amelyek... a vállalkozások alapításának hazai körülményeivel, a rendszerváltás és piacgazdasági fejlődés sajátosságaival magyarázhatók.” Ennek megfelelően az általa elvégzett kutatások első eredményei alapján a magyar vállalkozásoknál a következő ciklus-beosztást javasolja: elindulás, kontrollálatlan növekedés, növekedés formalizált keretek között, illetve megállapodottság-együttműködés.

Az életciklusokat is vizsgálja Vecsenyi János tanulmánya.²⁷¹ A tanulmány a vállalkozások tipológiájára tesz kísérletet, egy kiterjedt kutatás egyik részeként. A

²⁶⁸ Churchill és Lewis 1983

²⁶⁹ Adizes 1992

²⁷⁰ Salamonné 2006

²⁷¹ Vecsenyi 2002

kutatás másik tanulmánya²⁷² és zárótanulmánya²⁷³ szintén említi az életciklusokat. Minden itt említett irodalmi tételben az Adizes-féle életciklusok keverednek a magyar fejlődéstörténet szakaszaival. Mindezeket figyelembe véve a magyar vállalkozások fejlődéstörténetére, ha megkorlátozásokkal is, alkalmazhatónak tartjuk az életciklus-elméletekben leírtakat, és az ábrázolási módszert is követhetőnek gondoljuk.

A következő részben az előző fejezetek tanulságai alapján megkíséreljük a magyar vállalatok fejlődését ábrákba foglalni. Az általunk megállapított szakaszokat fejlődési fázisoknak nevezzük, ezeket tehát kevésbé a vállalkozások életkora és a saját tevékenységük során elért fejlődésük, inkább a sajátos magyar gazdasági és politikai események befolyásolták.

Három ábrát készítettünk, külön szerepelnek a kisvállalkozások, a közép- és a nagyvállalatok. Vízszintesen a szokásos időtengely helyezkedik el, itt korrekt beosztással élünk. A függőleges dimenzió a vállalatok jelentőségét érzékelteti. Összevont, a fejlődési irányt hozzávetőlegesen kifejező mértékeket alkalmazunk, nem csak mérhető, számszerű mutatókat ábrázolunk. Mivel mindegyik ábrán egy-egy vállalati méretcsoport fejlődését vázoljuk, alapvetően mindig három mutatót tartunk szem előtt: a méretcsoportba tartozó vállalatok számát, a teljes gazdasági teljesítményhez való hozzájárulásukat és az arányukat a foglalkoztatásban. Mind a három jellemzőről elmondhatjuk, hogy a szakirodalom részben ellentmondó, de az arányokat tekintve egybehangzó értékeket említ, ezért csak az ábrákhoz fűzött szöveges megjegyzésekben közlünk kerekített számértékeket.²⁷⁴ Nem segítenek ezen a helyzeten a Központi Statisztikai Hivatal kiadványai sem, több, itt részletesen nem tárgyalt ok miatt. Jellemzőnek tartottuk volna az alakulás-megszűnés adatainak közlését is, de sajnos nemhogy összefüggő, idősoros adatok, de még szórványos értékek is csak az utóbbi évekről állnak rendelkezésre,²⁷⁵ így nagyrészt az adatokra támaszkodó kvalitatív értékelésre kényszerültünk.

²⁷² Szirmai 2002a

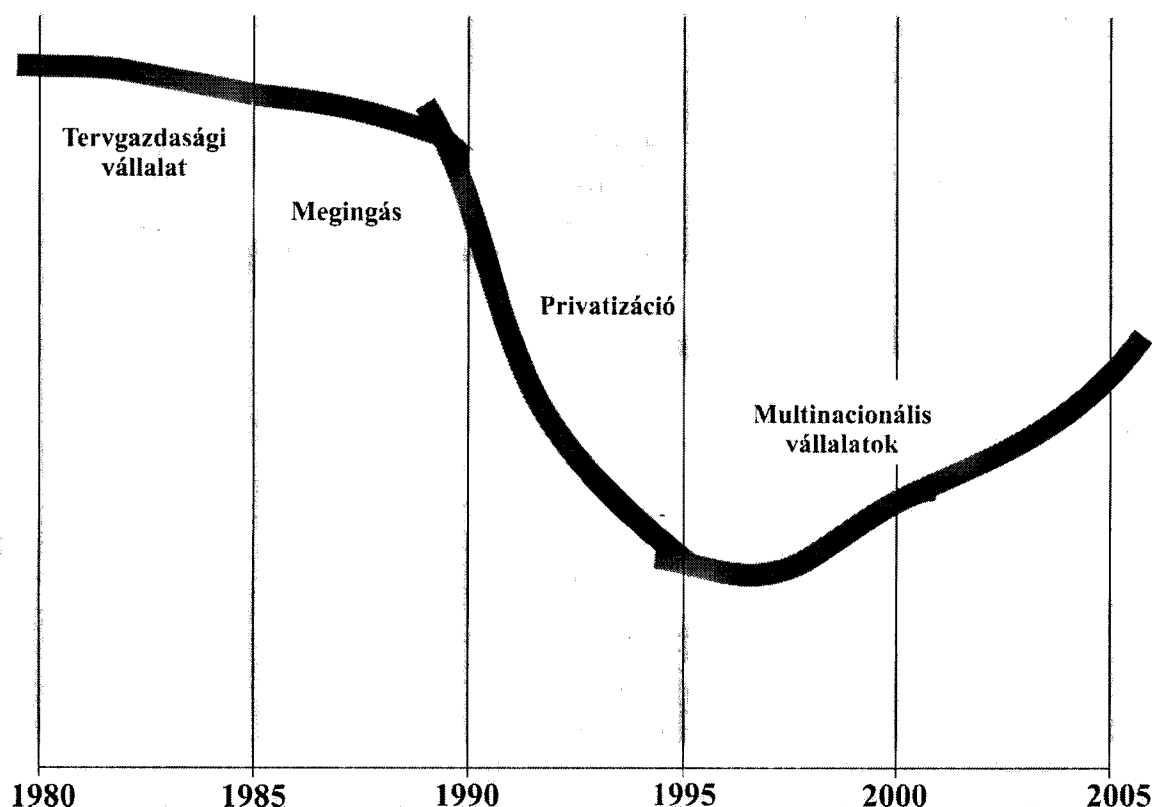
²⁷³ Szirmai 2002b

²⁷⁴ Fő források: KSH 2006a, KSH 2006b, Román 2003, Mészáros és Pitti 2003, Kállay 2002, valamint KSH-évkönyvek és kiadványok

²⁷⁵ KSH 2006b

A nagyvállalatok fejlődése

A fejlődési fázisok vázolását a nagyvállalatokkal kezdjük, az alábbi ábra szerint.



11. ábra • A nagyvállalatok fejlődése

Vitathatatlan, hogy a hetvenes és a nyolcvanas években a gazdaság gerincét az állami vállalatok, a szövetkezetek és a tanácsi vállalatok alkották. Az akkori gazdasági szervezetek a mai mércével mérve szinte kivétel nélkül nagyvállalatok voltak. A nagyvállalatok száma és gazdasági jelentőségük ebben az időszakban, tulajdonképpen 1985-ig, keveset változott, ezért a grafikonban egy ereszkedő, de azért nagyjából vízszintes vonal rajzolható. A nyolcvanas évek második fele azonban számos érdekes újdonságot hozott, és ezek egy része hozzájárult a későbbi fejlődéshez. A reformviták ismertetésénél láttuk, hogy a kívánatos fejlődési irány a vállalkozási képességek fejlesztése volt, és a legfontosabb eszköznek általában a vállalati önállóságot, a vezetői felelősség és érdekelttség megteremtését tartották, és ennek egyik következménye volt a méretek differenciálódása. Tartózkodó volt

viszont a szakirodalom a tulajdonviszonyok témájában. Óvatos reform-elképzeléseket olvashattunk, a tulajdonosi szemlélet megteremtését az irányítási rendszerre vonatkozó módosítási javaslatokba rejtve ismertették a szerzők. Többen látták – és fejtették ki – a vállalkozási struktúra torz voltát, ők a kisebb vállalkozások létrehozása mellett érveltek. A tényleges intézkedések nyomán a nagyvállalatok jelentősége csökkent, amikor a kisvállalati kiválások és a nagyvállalatok egy részének feldarabolása megtörtént. Az induló magánvállalkozások is csökkentették a nagyvállalati teljesítmény arányát, bár ez nem volt jelentős. Ezt az ábrán a bizonytalanul váló vonaldarab fejezi ki.

A későbbi fejlemények szempontjából feltétlenül kiemelendő, hogy a nagyvállalatok a vezetői, menedzseri képességek kifejlesztésének egyre jobb iskolái voltak. A nagyvállalatok vezetői egyre képzettebbek voltak, egyre jobb színvonalon dolgoztak. A vállalati méretek csökkenésével ráadásul az alacsonyabb vezetői szinteken is viszonylag nagy lehetőségek nyíltak, vagyis a tanulási folyamatban egyre több szakember vehetett részt. A vállalatok feldarabolásánál jellemző pozícióharcok, vállalaton belüli vetélkedések szintén edzették a vezetői kvalitásokat, gyarapították a tapasztalatokat. A kisebb egységek irányítása a vezetőknek nagyobb önállóságot adott, mert a szervezet közelebb került a piachoz, jobban függött a vevőitől, több vállalkozási képességet kívánt, annak ellenére, hogy a nagyvállalat vagy a vállalati központ a kisebb egységeket függő helyzetben tartotta. A kisebb-nagyobb pozícióba került vezetőkkel találkozhatunk később a privatizáció után a már magántulajdonba került cégeknél, a vállalatvezetők között. A nagyvállalatok részleges önigazgatására létrehozott szervezetek és intézkedések (vállalati tanácsok, közgyűlések, küldöttközgyűlések) szintén új lehetőségeket adtak, itt a stratégiai gondolkodást, a piaci gondolkodást és – korlátozottan ugyan, de először – a tulajdonosi viselkedést lehetett gyakorolni.

A vállalatok tevékenységének, termékszerkezetének változásából csak két tényezőt emelünk ki. A magyar gazdaság egyre nyitottabbá vált, az állami eladósodás miatt egyre nagyobb nyomás érvényesült a nyugati országokba irányuló export fejlesztésére (értékesítés „tőkés relációban”). A másik: a szolgáltatások iránti igény és a

szolgáltatási teljesítmény megállíthatatlanul növekedett, ami más gondolkodásmódot igényelt.

A nyolcvanas években a nagyvállalatok száma 4000–4500-ról 2000–3000-re csökkent, szerepük a gazdaságban és a foglalkoztatásban egyaránt tartósan magas, 70–80% körüli volt, és csak az évtized végén kezdett el csökkenni.

A leírtak szerint a nyolcvanas éveket a nagyvállalatok szempontjából két nagyobb ciklusra osztottuk fel: az első felét a tervgazdasági vállalat, a másik felét pedig a megingás korszakának nevezve el.

A társasági törvény megjelenése és a politikai akarat (engedékenység?) hatására megindult a privatizáció. A különféle célokat követő, többféle eszközt igénybe véve lefolytatott privatizáció folyamata a mai napig átláthatatlan, eredménye azonban látszik. A nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján ez a folyamat a tulajdonviszonyok tekintetében robbanásszerű volt. A sokféle politikai akarat és a kibogozhatatlan érdekviszonyok és érdekszövetségek nagyon ellentmondásos eredményt hoztak, de tény, hogy az állami vállalatok jövedelmező részeit és a jól értékesíthető egyéb vállalatrészeket külföldiek és befolyással rendelkező magyar személyek szerezték meg. A politikai erőfeszítések a széles körű tulajdonosi réteg létrehozására általában kudarcot vallottak, vagyis erős vagyoni koncentráció jött létre. A politikai törekvéseket kiszolgáló gazdaságpolitikai intézkedések is gyakran célt tévesztettek, vagy késve érkeztek, ezért a tulajdonviszonyok nagyon kuszák voltak. Az önkormányzatok telekarányban való tulajdoni részesedése a tulajdonviszonyokat még bonyolultabbá tette. (Közbevetőleg emlékezzünk meg a kilencvenes évek elejének egyik valószínűleg egyedi, megismételhetetlen jelenségéről: az Állami Vagyonügynökség a tévében fizetett hirdetésekben biztatta a lakosságot a maradék, sokszor töredéknyi vállalati tulajdonrészek vásárlására.)

Voszka Éva már hivatkozott könyvében részletes leírja, hogy hogyan lettek a nagyvállalatokból kis-, közép- és nagyvállalati hálózatok, törmelékek.

Összességében a kilencvenes évek első felét, 1995-ig a privatizáció és a tulajdonosváltás korszakának nevezhetjük. Ebben a korszakban a nagyvállalatok

száma mintegy 2000-re csökkent, a gazdaságban 50, a foglalkoztatásban 30% alá csökkent.

A nagyvállalatok száma tehát hamar lecsökkent, de a nagyvállalati kör új elemmel bővült, megérkeztek a nagy külföldi befektetők. A szolgáltatási és a feldolgozóipari teljesítmények nyomán a nagyvállalati kör teljesítménye erőteljes fejlődésnek indult, anélkül, hogy a nagyvállalatok száma lényegesen növekedett volna. A multinacionális vállalatok hamar megkezdték a beszállítói láncok építését. A legfontosabb termékgyártó és szolgáltatók, beszállítók együtt jöttek a multinacionális vállalatokkal, és emellett azonnal szervezni kezdték a magyar beszállítói köröket is. A multinacionális vállalatokról neveztük el a kilencvenes évek második felét. 1995 után a vállalatok száma tovább csökkent (2000-ben 1100 körüli volt), de teljesítményük az 1995–96-os mélypont után gyorsuló mértékben emelkedett, 2000-ben arányuk már meghaladta az 50%-ot. A foglalkoztatásban való részvételük is nőtt, 2000-re már 30% fölé került.

2000 után a nagyvállalatok száma stabilizálódott sőt növekedett, 2005-ben már 1350 nagyvállalat működött, teljesítményük egyenletesen nőtt, ekkor már 60%-ot meghaladó mértékben határozták meg a gazdaságot, a foglalkoztatás is tartósan 30% felett maradt. Megteremtették, kinevelték, vagy megtalálták beszállítói partnereiket, kialakultak a beszállítói láncok.

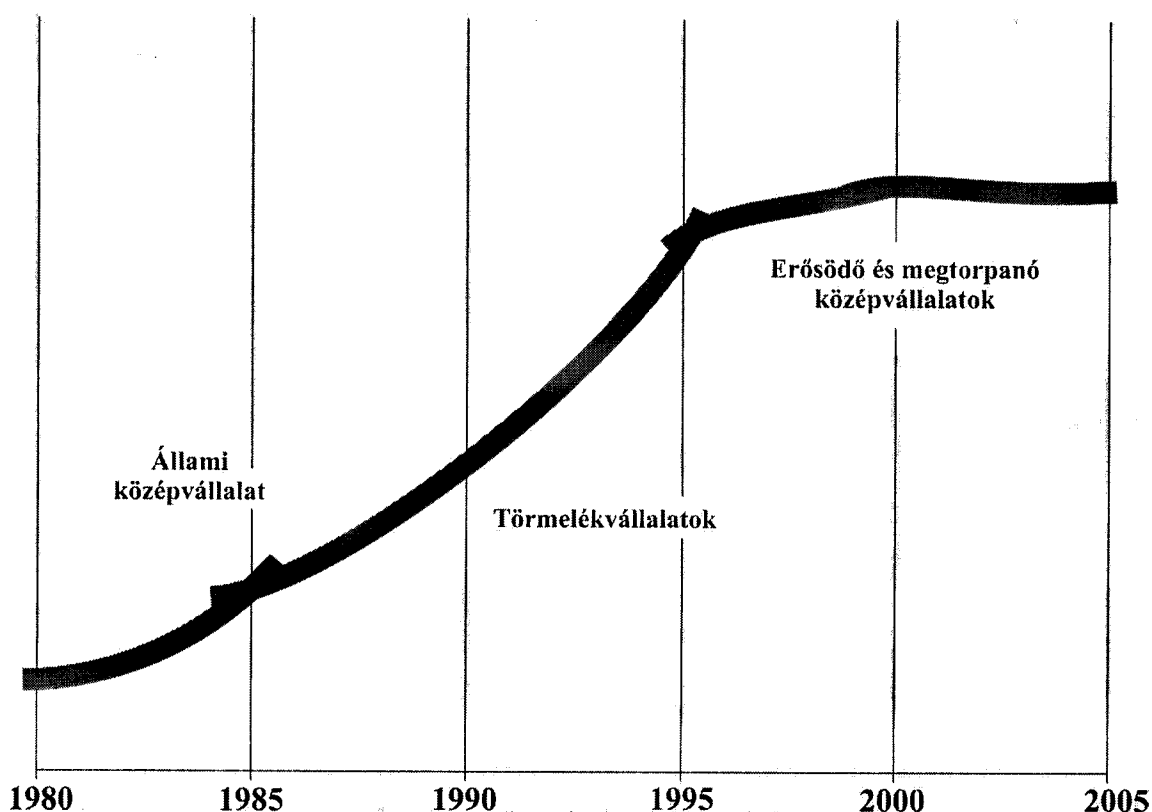
A középmeretű vállalkozások fejlődése

A középvállalkozás a mai szóhasználatban egyértelműen egy abszolút, számokkal leírható mérethatárt jelent, ráadásul a kisvállalkozásokkal összekapcsolt, együttesen emlegetett kategóriát jelöl (kis- és középvállalkozások, kkv), és az Európai Unió vállalkozásfejlesztési elveinek megfelelő besorolást jelent. Az elméleti irodalom azonban másfajta szemléletet is megengedne. Porter²⁷⁶ a közepesről alapvetően úgy értekezik, mint a piac és a választott tevékenység által meghatározott méretről. Így beszélhetnénk nagyméretű „kisvállalkozásokról”, kisméretű „nagyvállalatokról”. Ebben a megközelítésben a közepes kifejezés leginkább a vállalat átmeneti, növekvő, a fejlődési szakaszát jelzi. Az általunk vizsgált szakirodalmi

²⁷⁶ Porter 1993

közleményekben és saját kutatásunkban is többé-kevésbé állítható, hogy a magyar középvállalkozások a szó előbb leírt mindkét értelmében közepes méretűnek tekinthetők. A középvállalkozási méret elérésével a vállalkozások már bizonyítják növekedési képességüket, ennek a kategóriának ezért fontos szerepe van.

A középvállalkozások fejlődését az alábbi ábra mutatja.



12. ábra • A középvállalkozások fejlődése

A nyolcvanas években a közepes méretű vállalkozások a nagyvállalatok szétbontása útján jöttek létre. A vállalatfelosztási hullám a közepesek számát növelte, teljesítményük is némileg emelkedett. A középvállalkozások száma a nyolcvanas években az induló körülbelül 500-ról 4200-ra nőtt, teljesítményük aránya 15–20% körül stagnált, a foglalkoztatásban 10–15% körüli szerepük volt. Ez viszont csak az állami és a szövetkezeti formában működő középvállalkozásokról mondható el, a magánkezdeményezésre létrejött társaságok csak nagyon ritkán érték el a közepes nagyságot. Nem voltak még ekkor igazán alkalmas társasági formák, amelyek

később lehetővé tették a tulajdonviszonyok szabad alakítását, a külföldiek rész-tulajdonát és más ma már természetes döntés meghozatalát. A nyolcvanas évek fejlődési szakaszát ezért az állami közép vállalkozás kifejezéssel írhatjuk le.

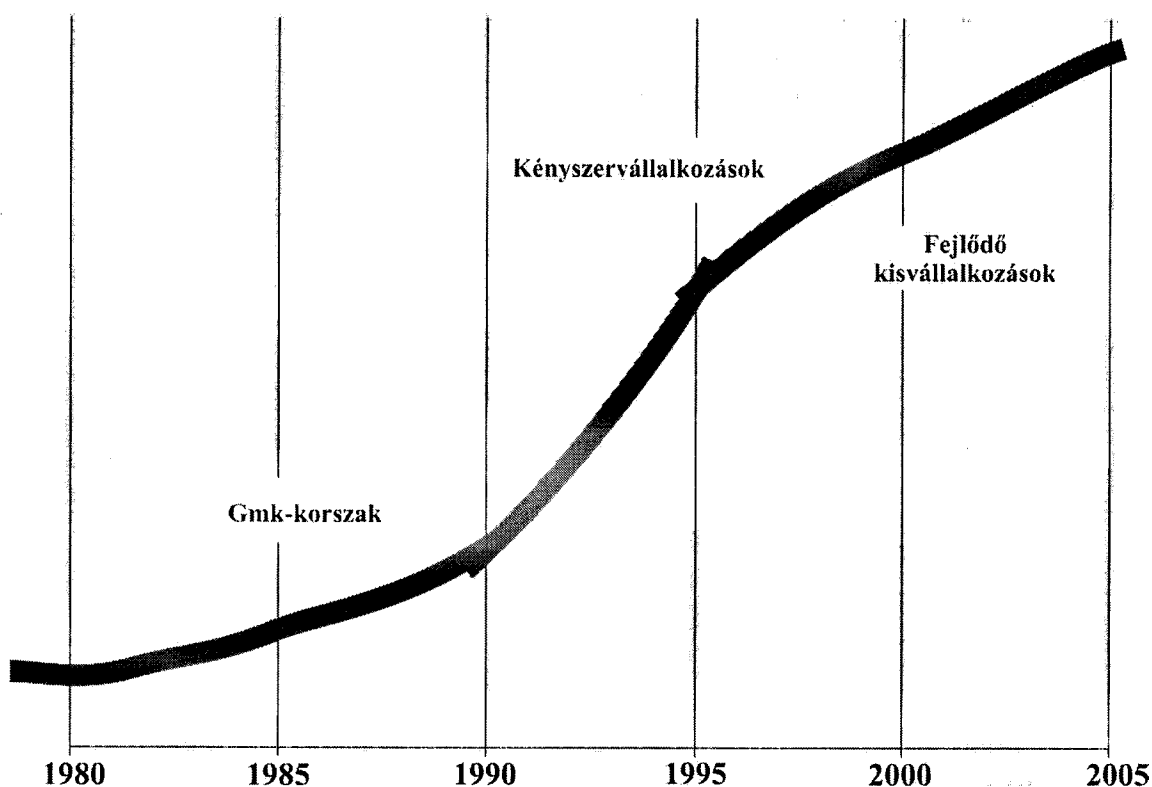
A kilencvenes évek elején a közép vállalkozások száma a privatizáció és a privatizáció által okozott jelenségek miatt tovább nőtt (4200-ról 4800-ra), az újonnan keletkezett közép vállalkozások tehát a nagyvállalatok törmelékeként jöttek létre. Egy-egy volt nagyvállalatból sokszor tucatszámra jöttek létre a kisebb, közepes méretű vállalatok. A két legfontosabb szempont az önállóság és a tulajdon megszerzése volt. Ezt a korszakot jellemzi a korábbi vezetők vetélkedése a tulajdonért. A korai kilencvenes években ez a felmorzsolódás okozta a tíz évvel korábban még torz, szinte csak nagyvállalatokból álló vállalati struktúra gyökeres átalakulását, a vállalati-vállalkozási piramis megfordulását, vagy ledőlését. A korszakot a törmelék vállalatokról neveztük el a közép vállalkozásoknál.

A fejlődő, kisvállalkozásokból kinőtt közép vállalkozások később jöttek létre. A fejlődésben nagy szerepet játszottak a kialakuló beszállítói szerepkörök (a multinacionális vállalatok beszállítói láncában fontos szerepet töltenek be a közép vállalatok, mint közvetlen beszállítók, amelyek persze megszervezik a saját beszállítói hálózataikat a kisvállalkozásokból). A másik fontos tényező, hogy a sikeres, fejlődésre képes vállalkozások ekkor már öt-tíz éve folyamatosan fejlődtek, és ez lehetővé tette a visszatartott nyereségből a kritikus tömeg, a hitelképesség elérését, valamint más források, támogatások, pályázati összegek, igénybevételét. Mindez a gazdaság általános fejlődésével társulva stabilizálta a közép vállalkozásokat, de jelentőségük, gazdasági teljesítményük nagyon ellentmondásosan alakul: a vállalatok száma nő (2005-ben már meghaladta a 8000-ret), de a foglalkoztatásban való részvétel 12% körül stagnál, a gazdasági teljesítményekből is egyre kisebb mértékben veszik ki részüket (12% körüli értékben). A kilencvenes évek második felében tehát a fejlődés megtorpant, a kétezres évekre pedig a hullámozó, bizonytalan vonalat tartottuk jellemzőnek.

A kisvállalkozások fejlődése

A kilencvenes években a leginkább látványos számbeli fejlődést a kisvállalkozások érték el. Kiszélesedett így a vállalkezési piramis talpa, Magyarországon is a legkisebb vállalkozások kerültek túlsúlyba, még akkor is, ha a kisvállalkozási státusú gazdasági szereplők egy része, a különféle becslések szerint 30–50%-a nem tekinthető valódi vállalkozásnak, hanem egyszerűen a munkajogi kötetmek alól való szabadulás érdekében jött létre.

A kisvállalkozások fejlődését az alábbi ábra mutatja be.



13. ábra • A kisvállalkozások fejlődése

A kisvállalkozások a nyolcvanas évek elején kistermelők és kiskereskedők voltak, emellett legtöbbször a mezőgazdaságban dolgoztak önállóan.

Az 1982-es nyitás során létrejött kisvállalkozások alapvetően a jövedelem kiegészítését tették lehetővé. A vállalkozások résztvevői számára ez mintegy megnyitotta a második műszakot. Az emberek minden vállalkozói tudás és

tapasztalat nélkül kezdték meg a munkát, a vállalkozási infrastruktúra is rendkívül gyenge volt. A gazdaságpolitika, a fejletlen szolgáltatások és a gyanakvó légkör sokáig tartott, majd enyhült. A kisvállalkozások mégis fejlődtek, mert a hiánygazdaság kedvezett nekik. Ezt a korszakot a jellemző vállalkozási forma után nevezik gmk-korszaknak, mi is ezzel az elnevezéssel élünk.

A nyolcvanas években a kisvállalkozások száma 45000-ről 300 000-re, a gazdaságból való részesedésük néhány százalékról 20–25%-ra nőtt, a foglalkoztatásból is egyre nagyobb mértékben vették ki részüket.

A nagy lépés természetesen a gazdasági társaságokról szóló törvény volt: Ekkor volt először kivihető a vállalkozási és a magánvagyon szétválasztása, a tulajdon biztonsága is ekkor ment át a köztudatba. Az, hogy a korábbi állami vállalatok utódai és a magánvállalatok ugyanazokba a kategóriákba tartoztak, növelte a biztonságérzetet. Azóta lehetséges Magyarországon az, hogy bárki szabadon választhat: alkalmazott, vagy önálló vállalkozó lesz.

A kilencvenes évek eleje egy új réteget is létrehozott. Az a réteg, amit együtt általában kényszervállalkozónak neveznek, több részre bontható fel. Az egyik a megszűnt munkahelyek helyetti önfoglalkoztatás, ez igazi kényszer volt. A másik az egyes iparágakban lassan elterjedt gyakorlat a számlás foglalkoztatás, ez is kényszer, mert a korábbi munka ellátása csak az új elszámolási forma keretei között volt folytatható. A harmadik pedig a praxisvállalkozások köre, itt elsősorban a költségelszámolás lehetősége volt a kiinduló pont, de később már általánossá, szinte kötelezővé vált, így itt is beszélhetünk kényszerről, mert a foglalkoztatás általános formájává vált. Ebben a korszakban a vállalkozások száma 520 000-re nőtt, a kisvállalkozások teljesítménye és a foglalkoztatásban való részvétel is meghaladta az 50%-ot. A kilencvenes évek első felében a kényszer volt jellemző, ezért itt a kényszervállalkozások kora elnevezést használjuk.

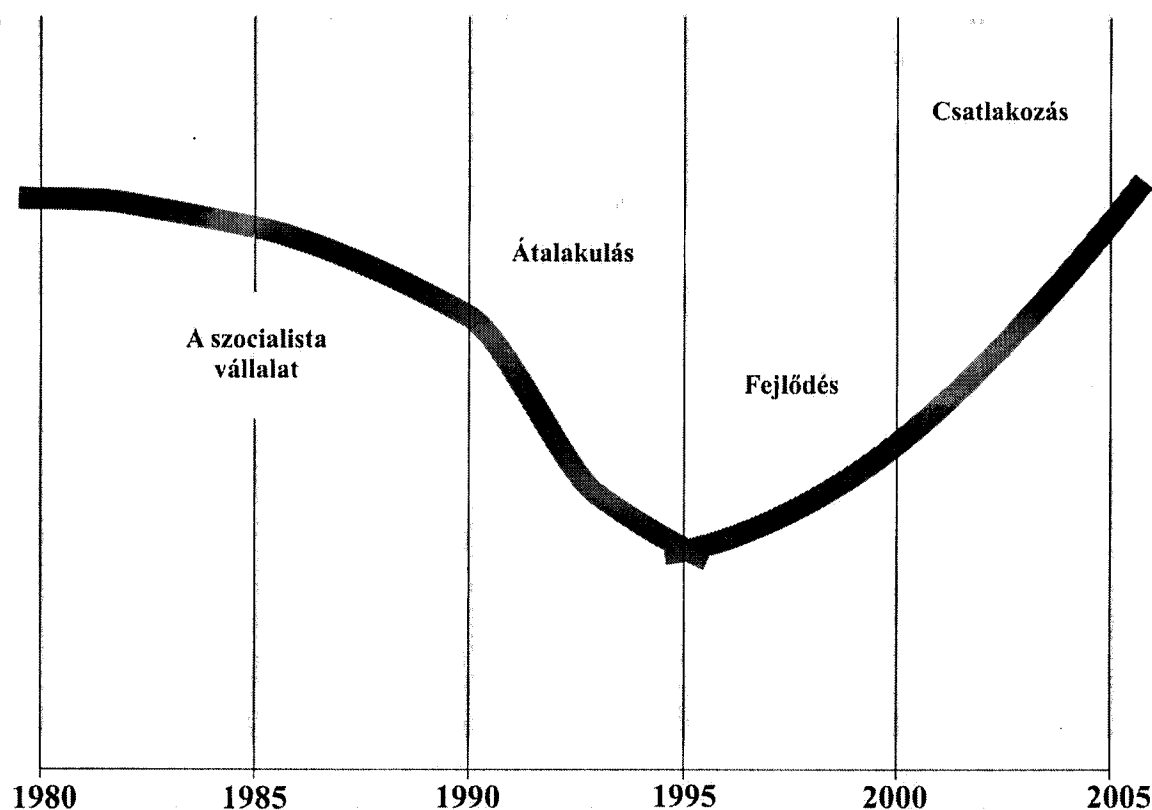
A középvállalkozásokhoz hasonlóan a kisvállalkozások is törekednek a multinacionális vállalatok beszállítói hálózatába való bekerülésre, szerencseesebb esetben közvetlen módon, de általában inkább közepes-nagy beszállítókon keresztül. Ez sok-sok kisvállalkozásnak sikerült, és segítettek azok a tényezők, amelyeket már a

középvállalkozásoknál említettünk: a gazdasági fejlődést, és a sikeres évek eredményeinek tartós akkumulálását.

A kilencvenes évek második felében és a kétezres években a kisvállalkozások a gazdasági élet megszokott, szerves, nélkülözhetetlen részévé, az önállóság és a kísérletezés jelképévé váltak. Kialakult a kisvállalkozások két csoportja: az önfoglalkoztató és a „valódi” vállalkozói kör. A vállalkozások számának növekedési üteme lassult (a növekedés tartósan évente 10–15 ezer), a foglalkoztatás aránya stagnál, a gazdasági teljesítmények kissé csökkennek.

A magyar vállalatok és vállalkozások fejlődése

Összességében a magyar vállalatok és vállalkozások fejlődéséről a következő ábrát állítottuk össze.



14. ábra • A magyar vállalkozások fejlődése

A nyolcvanas évek első felében lassú, majd az évtized második felében erőteljesebb visszaesést regisztrálhatunk. Ezt együtt a szocialista vállalat utolsó évtizedének neveztük el.

A kilencvenes évek első felében egyértelműen jelentkeztek a válságjelek, a gazdaság helyzete minden szempontból romlott. Ezért nevezzük az ábrán ezt a korszakot az átalakulás korának.

A következő öt év alatt a romló tendencia megfordult, lassú ütemű javulás következett be. A kilencvenes évek második felében megindult a fejlődés, erről a fejlődésről neveztük el korszakot. Ez a tendencia folytatódott a kétezres években is. A kétezres években meghatározó volt az európai csatlakozásra való felkészülés. A csatlakozás óta az európai piacokon való meggyökeresedés a vállalatok célja.

Elmondhatjuk tehát, hogy az elmúlt évtizedben a különféle méretű vállalatok fejlődésében a korábbi kontrapozíciók megszűntek, a kisebb és nagyobb vállalkozások már nem egymás rovására fogytak, vagy szaporodtak. Ennek a tíz évnek különös jelentőséget tulajdonítunk. Itt van jelentősége a dolgozat bevezető mondatainak, vagyis annak, hogy a magyar vállalkozások fejlődése nem szerves folyamat eredménye. Ha viszonylag sok vállalat ér el egyszerre ugyanolyan életkort, akkor a vállalati fejlődési pályák párhuzamosak. Magyarországon a multinacionális nagyvállalatok öt-tíz, az átalakult jogutód-nagyvállalatok ötven, új formájukban tizenöt, a középvállalatok tíz-húsz, de középvállalatként jellemzően csak öt évesek. A szakirodalom vizsgálatai is különféle vállalatok fejlődését összegzik, általánosítják, de a konszolidált piacgazdaságú országok vállalatai a különféle ciklusokat nem egyszerre, egy időben érik el. Az egyes vállalatok ciklusai tehát ezekben az elemzésekben csak hasonlóak, de a vállalatok nem azonos időben kerülnek azonos ciklusba. Magyarországon csak az utolsó tíz év alkalmat adott arra, hogy a vállalkozások ciklusai egymástól távolabb kerüljenek, egy időben a legkülönbözőbb korú és a különböző fejlődési fázisban lévő vállalatok működjenek.

A jövő

Eddigi megállapításaink alapján megpróbálkozhatunk néhány jövőbeli tendencia vázolásával. A fejlődés néhány feltétele várhatóan a következőképpen alakul:

- Két éve vagyunk az Európai Unió tagjai. 2007-ben először lehetünk részese egy új európai költségvetésnek. A várakozások szerint a fejlesztési források megnőnek, ez a vállalatok számára növekvő piacokat jelent.
- Az államháztartás és az igazgatás változásai a vállalkozások lehetőségeit várhatóan javítják, ha sikerül az átalakítás során olyan szabályozást kialakítani, amely egyensúlyt képez a szabályozási szigor és a felesleges szabályok eltörlése, illetve a közterhek szigorú beszedése és a túladóztatás között.
- Az Európai Unió várhatóan rövid időn belül kelet felé bővül. Ez a magyar vállalkozók számára piacot, új, olcsóbb munkaerőt, befektetési lehetőségeket jelenthet, és egyben veszélyes versenytársakat is.

Az előfeltételek alapján a teljes vállalkozási összetételre vonatkozóan a következő megfontolásokat vázolhatjuk:

Feltételezzük, hogy a nagy- a közép- és a kisvállalkozások együttes összetételének vizsgálata lehetséges, egységben való kezelésük értelmes és szükségszerű dolog.

A nagyvállalatok ma feldolgozóiparban és a szolgáltatásokban is hatalmas teljesítményt nyújtanak, és a kis- és középvállalkozások teljesítményére támaszkodnak. A kis- és középvállalkozások közvetlen és közvetett részvétele a nagyvállalati teljesítményekben, és fordítva, a nagyvállalatok húzóereje vitathatatlan. Ezért helyes itt is a nagyvállalatokkal kezdeni a lehetőségek vázolását.

Kérdés a lehetséges növekedés iránya és intenzitása. A feldolgozóipari teljesítmény ugrásszerű növekedésére nem számíthatunk. Az egyszerűbb, nevezzük itt összeszerelési tevékenységnek, Magyarországra telepítésének korszaka a jelek szerint lejárt. Érdekes történelmi vonulatként említhetjük, hogy a hetvenes, de főleg a nyolcvanas években ezzel kezdődött meg a külföldi vállalatok számára végzett munka, ez volt a bér munka időszaka, amikor a súlyos államadósság és a nyugati devizában elszámolt teljesítmény a magyar gazdaság számára létkérdés volt, minden áron fokozni kellett. A külföldi tőke bejutása korlátozott és rendszeridegen volt,

ezért ez volt szinte az egyetlen lehetőség. Az ekvivalens társasági formák megteremtéséig tehát csakis a munkaerő értékesítésére volt lehetőség. Ez változott meg gyökeresen a kilencvenes években. Az olcsó munkaerőre és a korábbi kapcsolatokra, és részben a földrajzi közelségre, de nagymértékben az ellátatlan piac megszerzésére támaszkodott a tőkebeáramlás. A további fejlemények ellentmondásosak, de az alapvető tendenciák a következők: az egyszerű összeszerelési munka, ahol nem túl jelentős tőkeigényű beruházások árán lehetett dolgoztatni, inkább kivonulni látszik, de termelőhelyként még mindig befektetési célpont Magyarország. A jelentős tőkebefektetők egy meghatározó része egyre komolyabb munkákat hozott Magyarországra, ma általában inkább nő az itt előállított hozzáadott érték. A másik fontos terület, ahol a piac megszerzése dominált, főleg a szolgáltatásoknál jellemző: telekommunikáció és pénzügyi szektor. A növekedés tehát ezek egyenlegeként alakulhat ki, kiegészítve a magyar érdekeltségű nagyvállalatok regionális akvizícióival. Különösen fontos lehet ez utóbbi szempontból az Európai Unió keleti bővítése.

A szolgáltatási piac itt említett részének állandó bővülését biztosra vehetjük. Teljesítményeiket az európai uniós csatlakozás még inkább felértékelt. A feldolgozóipar helyzetének változása EU-tagállamként többséyes. Az a kérdés, hogy sikerül-e helyzeti előnyhöz jutni, főleg az új tagállamokhoz képest. A fejlesztési, magasabb értékű munkák telepítésének versenye megkezdődött, illetve a tagság megszerzésekor intenzívebbé vált.

Vannak viszont kiszámíthatatlan tényezők, elsősorban az új tagállamok közötti verseny jellege még nem világos, és színtereiről még semmit nem lehet tudni. A hagyományos orientációs irányok még nem változtak meg érzékelhetően. A korábbi viszonyrendszer alapvetően még érvényben van: a kelet-európai vállalat nyugati számára és megrendelésére végez munkát, nyugati fektet be keleten, keleten tanulják a nyugati vállalati megoldásokat. A tőkeellátottság jelenlegi eloszlása ezt a helyzetet nyilván tartóssá teszi, de előbb-utóbb, egyes piacokon, néhány üzleti területen ebből a keretből nyilván ki lehet törni. Az új tagállamok bizonyos területeken élre törhetnek, meglepetéseket okozhatnak, kialakulhatnak új, korábban soha nem létezett együttműködések, orientációk. Az új keleti tagállamok ma még egymásnak

feszülnek, éles, sokszor piacrontó versenyben állnak egymással. Az új típusú együttműködések, az állandó és eseti koalíciók kialakítására még hosszabb idő szükséges.

A nem túl távoli jövőre nézve a nagyvállalatok teljesítményének ugrásszerű fejlődésére nem számíthatunk, de a szolid mértékű és viszonylag állandó ütemű növekedés nagyon könnyen elképzelhető. Elképzelhető a stagnálás is, az átmeneti vagy tartós visszaesés is, de ennek kevesebb esélyt adunk, komolyabb visszaesés csak valamilyen nagyobb megrázkódtatás, vagy a világ vagy európai gazdaság valamilyen tartós recessziója esetén valószínű.

A magyar gazdaság fejlődése szempontjából a középvállalkozások helyzetének alakulását kulcskérdésnek tartjuk, mivel a nagyvállalatokkal kapcsolatos döntési hatalom jellemzően külföldiek kezében van, a középvállalkozások irányítása általában magyarokon múlik. A középvállalkozások egy része már nagyvállalati beszállító, másik része pedig a belföldi szolgáltatásokat és termékelőállítását végzi. A beszállítói hálózatokba bekapcsolódott vállalkozásoknál a fejlődés a nagyvállalati teljesítmény alakulásának függvénye, másrészt azon múlik, hogy tudják-e már megszerzett beszállítói pozícióikat erősíteni, szert tudnak-e tenni magasabb hozzáadott értékű megbízásokra, illetve tudják-e szállításaik mennyiségét és értékét növelni.

A belső szolgáltató és termelő középvállalkozások helyzete bizonytalan, és arra lehet számítani, hogy ez a bizonytalan helyzet tartósan megmarad. Az iparágak nagyobbik részében a nagyvállalatokkal való versenyben való helytállás nagyon kérdéses.

A középvállalkozások fejlődése tehát erősen ki van téve a nagyvállalatok teljesítményének. Ha a gazdaság összes teljesítménye bővül, akkor a középvállalkozások is fejlődni fognak, a beszállítások értékének növekedése kompenzálja a másik oldalon, a helyi szolgáltatásoknál és termelésnél elvesztett pozíciókat. Sőt, még azt is fel lehet tételezni, hogy a nagyvállalati teljesítmény csökkenése esetén a középvállalkozások erősebb része még ezt a teljesítményhiányt is ellensúlyozni tudja, vagyis némi kontrapozíció is kialakulhat, vagyis a nagyok teljesítményhiányát a közepesek részben kompenzálni tudják.

Szükség van a középvállalkozói réteg erősödésére, mert a magyar középvállalkozások túlnyomó többsége a rendkívül széles mérethatárok alsó értékét éppen hogy csak meghaladja. Ehhez összefogásra és a középvállalkozások nemzetközi gazdaságba való beilleszkedésére van szükség. Az európai és a belső pályázatok rendszere is ebbe az irányba mutat: képesnek kell lenniük az összefogásra, a projektekre konzorciumokat kell alakítaniuk, hogy elérjék a forráshoz jutás küszöbértékeit. A középvállalkozások körét statisztikai szempontból nem, de ténylegesen növeli a vállalatok, vállalkozások közötti együttműködések számos formája. A szabad alapítás másfél évtizede alatt számos vállalatcsoport, kötöttebb-lazább vállalkozások közötti együttműködés alakult ki, amelyek együttesen felérnek egy középvállalkozás erejével. A középvállalatokra vár az a feladat is, hogy integrálják a kisvállalkozások tevékenységét, a nagyvállalati beszállítói körök szervezéséhez hasonlóan, de persze kisebb léptékben. A középvállalkozói réteg megerősödése történelmi léptékű változás, fejlődési tendencia lehet.

A kisvállalkozásoknak ebben a nagyvonalú elemzésben kétféle szerepet tulajdonítunk. A „valódi” kisvállalkozások vállalkozási utánpótlásként és a középvállalkozások, részben a nagyvállalkozások beszállítóiként vehetők számításba. Ezek a vállalkozások növekedhetnek. Az önfoglalkoztatás, a kényszervállalkozások és a praxisvállalkozások növekedésre alkalmatlanok, az ilyen nem növekedő vállalkozások száma véleményünk szerint nem fog lényegesen csökkenni, az elmúlt időszakban ez vonzó életformának bizonyult.

A növekvő kisvállalkozások fejlődési üteme nagyon lassú, az ötvenfős foglalkoztatási és a középvállalkozói forgalmi, mérleg-főösszegi méret elérése nagyon magas korlát. A vállalkozások az előbb már említett együttműködései, a kapcsolt vagy egyéb módon együttműködő vállalkozások száma viszont nő. A vállalati méreteket viszonylag könnyen növelhetné a vásárlás, felvásárlás, akvizíció, fúzió, de a kis- és középvállalkozások körében az üzletrészek és vállalatok piaca még nagyon kialakulatlan. Nem látjuk kifejezett jeleit a vállalati piac élénkülésének, de, mivel a nagyvállalati minták követése egyébként is gyakori jelenség, könnyen elindulhat egy erőteljesebb koncentráció. A kisvállalkozásokról összefoglalóan tehát megállapít-

hatjuk, hogy, ha a nagy és középvállalkozások, vállalatok teljesítménye nő, akkor a kisvállalkozások lehetőségei is nőnek, javulnak.

4.3. Összefoglaló a 4. fejezethez

A fejezet értékelést ad az előző fejezetek elemzései alapján. Elemeztük és értékeltük a szakirodalmi közlemények közül a kifejezett vállalkozáskutatások irányait és témaköreit, illetve a vállalkozáskutatások között elhelyeztük a saját kutatások eredményeit.

Megállapítottuk a magyar vállalkozások általánosítható fejlődési fázisait, megadva a különféle vállalkozási méretekre vonatkozó fő tendenciákat. A fejlődési fázisokat ábrákon adtuk meg, a vállalkozások száma a foglalkoztatáshoz és a gazdasági teljesítményhez való hozzájárulásuk arányai alapján. Elneveztük a kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok fejlődésének korszakait, öt-tíz éves periódusokra felosztva. Kísérletet tettünk egy összefoglaló fejlődési pálya megrajzolására is, szintén a korszakok megnevezésével.

Az értékelésre vonatkozó megállapítások az összefoglalásban (9) és (10) jelzést viselnek.

Összefoglalás

A magyar vállalkozások és vállalatok az elmúlt közel negyedszázadban hatalmas fejlődési ívet írtak le. A szocialista vállalatokból ez idő alatt kialakult egy a vegyes piacgazdaságokra jellemző vállalkozási rendszer. 1980 táján a működő vállalatok szinte kizárólagos köztulajdona gyökeresen átalakult, ma a vállalatok és vállalkozások magánkezdeményezésre épülnek, magántulajdonban vannak. Ez a fejlődés mindenképpen érdemes a több szempontot figyelembe vevő részletes vizsgálatra.

A kutatás céljai és menete

A dolgozatban bemutatott kutatásokat a győri egyetem (korábban főiskola) menedzsment és vállalatgazdaságtan tantárgyainak gyakorlati szempontokkal történő kiegészítése érdekében indítottuk meg. Később a programot kiszélesítettük. Szisztematikus, tervszerű kutatásokba kezdtünk a korszak fejlődését részleteiben és egészében leíró összefoglaló dolgozat elkészítésének igényével. Az elkészült dolgozat szintetizálni próbálja a vállalkozói tapasztalatokat, a vállalkozáskutatások és a saját kutatások eredményeit, és emellett mindvégig igyekeztünk megőrizni oktatási karakterét.

A kutatások általános szakasza a közgazdasági képzés kezdetekor indult meg, 1991-ben. Az első cél a tananyagok készítése volt. Ennek megfelelően ekkor a szakirodalom elméleti részeinek tanulmányozása volta fő irány. Az eredmények láthatók a dolgozathoz csatolt tananyag-jegyzékben. A tananyagok elkészülte után kezdtük meg a primer kutatásokat, ezt nevezzük a dolgozatban a kutatások első szakaszának. 1999. és 2002. között végeztük ezt a munkát. Azért, hogy saját kutatásainkat elhelyezzük a hazai vállalkozáskutatások között, 2002 és 2004 között átvizsgáltuk a vonatkozó szakirodalmat. 2004-ben a kutatás tapasztalataira támaszkodva, illetve a munka során kiépített kapcsolatokra építve vendégelőadások sorozatát rendeztük meg a egyetemen. Az 1999 óta végzett munkáról szóló publikációk jegyzékét szintén csatoltuk a dolgozathoz.

A magyar vállalkozásokra ható tényezők

A dolgozat először a vállalkozások összetételét és a működésük feltételeit meghatározó tényezőket foglalja össze, 1982-től. A vizsgált tényezők ebben az áttekintésben: a politika, a gazdaságpolitika, a piaci kényszerek és folyamatok, valamint a vállalkozások önfejlődése, önmozgása.

A vállalkozások fejlődését Magyarországon a vizsgált időszakban alapvetően befolyásolta a politika, ami maga is gyökeres változásokon ment át. A nyolcvanas években az ország eladósodott, a gazdaság irányításának szokott eszközeivel a kialakult helyzet kezelhetetlennek bizonyult. Hiány volt szinte mindenből, a vállalatok teljesítménye csökkent. A politika megnyitotta az utat a magánvállalkozások előtt, és emellett a nagyvállalati szektorban is súlyos intézkedéseket hoztak. Létrehozták a vállalatok irányításának új testületeit, a vállalati tanácsokat, illetve az állami szektorban is a kisebb termelőegységek létrehozását határozták el. Többféle módszert alkalmaztak: ekkor terjedt el a szerződéses üzemeltetés, a vállalatokat kisebb részekre osztották fel, engedélyezték és bátorították a leányvállalatok és a kisvállalatok alakítását.

A nyolcvanas évek elején szó szerint a politika teremtette meg a magyar vállalkozásokat, illetve politikai intézkedés kellett ahhoz, hogy teret nyerjenek a magánkezdeményezések. A politikai elem újabb hangsúlyos szerepet kapott a kilencvenes évek elején, majd folyamatosan háttérbe szorult, helyet adva a gazdaságpolitikai intézkedéseknek. A politika, és a nyomában járó gazdaságpolitika fokozatosan hozta létre a piacgazdasági jogintézményeket, szervezeteket, fokozatosan alakította ki a ma már európai színvonalú szabályozási környezetet és infrastruktúrát.

A nyolcvanas évek végén a modern cégformák törvénybe iktatása megindította a privatizációt, lehetővé vált a külföldiek számára történő vállalatértékesítés. A folyamat kezdetben meglehetősen szabályozatlan volt, ez volt a spontán privatizáció, majd a már új politikai rendszer szabályokat állított fel, létrehozta a vállalat-

ÖSSZEFOGLALÁS

értékesítés infrastruktúráját. A privatizációval a politika közvetlen beavatkozása a vállalatok működésébe meglehetősen visszaszorult.

A nagypolitikai hatásokra a gazdaságpolitika is állandóan változott. A nyolcvanas évek elején még a bürokratikus koordináció érvényesült, tervalkuk döntöttek a vállalati tervekről, ma pedig normatív gazdaságpolitikai rendszer működik. 1987-ben vezették be az adórendszert, a társasági törvény után alkották meg az egységes számviteli szabályokat, sorra vezették be a gazdaságirányítás piacgazdasági eszközeit. A gazdaságpolitikai intézkedések a kilencvenes évek első felében a bankkonszolidáció, az adókonszolidáció, a csőd és a felszámolás szabályozása. A kisvállalkozások támogatási programjai a kilencvenes években indultak el.

A gazdaságpolitikai intézkedések később az európai csatlakozás előkészítését, majd a csatlakozás után az európai gazdasági szabályozás honosítását szolgálták.

(1) A szocialista, tervgazdasági, állami vállalati keretek közül – nagyobb külső és belső erő hiányában – csak erős politikai beavatkozások vezethették ki a magyar gazdaságot és annak szereplőit. Ezért a vizsgált időszak elején alapvető politikai hatásokra volt szükség. Később már a gazdaságpolitikai eszközök és a normatív szabályozás került előtérbe.

A piaci viszonyokat a nyolcvanas években a hiány jellemezte. A külpiacokon a gyengülő KGST-együtműködés, a keleti export és a nyugati bér munka volt a meghatározó. A belső piacokon kielégítetlen kereslet volt szinte mindenből. A kisvállalkozások a nagyvállalatok gyengeségeit kihasználva erősödtek.

A kilencvenes években a gazdaság teljesítménye visszaesett keleti piacainkat szinte teljesen elvesztettük. A hullámvölgyből a multinacionális vállalatok megjelenése után kezdett kilábalni a gazdaság. Fokozatosan megszervezték a beszállítói hálózatokat, kis- és középvállalkozások tízezreinek adva részfeladatokat. A beszállítók mellett a piac többi szereplője számára is piacot adott a multinacionális vállalatok gazdasági ereje.

ÖSSZEFOGLALÁS

Nagyon érdekes folyamat a vállalkozások önmozgásának alakulása. A vállalkozás kezdetben csak csírájában volt jelen Magyarországon, a kisiparban, az egyéni mezőgazdasági termelést folytatóknál és a kiskereskedőknél. A nyolcvanas években több irányban bővültek a valódi vállalkozás lehetőségei. A kisvállalkozások engedélyezése áttörést hozott, még akkor is, ha erős korlátozások érvényesültek. Az önmozgások felerősödtek az állami kisvállalkozásoknál is, a részlegekre bontott vállalatoknál és a kivált vállalatrészeknél is. A kisvállalkozások kihasználták a hiányokat, megkeresték azokat a területeket, ahol nélkülözhetetlenné teheték magukat, tanulták a vállalkozást.

A vállalkozás a nyolcvanas évek elejéig csak nyomokban volt fellelhető Magyarországon, közvetlen vállalkozási tapasztalata kevés embernek volt. A korlátozott vállalkozás lehetőségeit nagyon hamar kihasználva a vállalkozási szellem nagyon gyorsan erősödött. A kilencvenes évek elején a külföldiek megjelenése és a korlátlan magánvállalkozás lehetősége a tanulási folyamatot felerősítette. A magyar vállalkozások folyamatosan fejlődve kerültek be az Európai Unióba, és jó esélyt látunk arra, hogy rövid időn belül minden európai követelménynek meg fognak felelni.

Szakirodalmi elemzés

Saját kutatásaink megfelelő kontextusba helyezése érdekében a dolgozat második fejezete tartalmazza a szakirodalom elemzését. Vázoljuk a nemzetközi szakirodalom fő vonalait, a vállalkozásokkal kapcsolatos elméletek fejlődését követve. Ismertetjük a korszak jelentős magyar szerzője, Liska Tibor elméletét, illetve egy folyamatosan végzett, nemzetközi összehasonlításra alkalmas adatokat szolgáltató vizsgálat eredményeit.

A legnagyobb terjedelmet a magyar vállalkozáskutatások részletes elemzése kapta. Az előzetes tájékozódás során meggyőződünk arról, hogy a teljes anyag áttekinthetetlen és részben hozzáférhetetlen is, ezért mintavételre kényszerültünk.

ÖSSZEFOGLALÁS

A választott módszer a következő volt: két folyóirat, a Közgazdasági Szemle és a Vezetéstudomány számait néztük át, 1982-től 2002-ig. Feldolgozásunk két szempontot követett: a tárgyalt témakörök és a vállalati méretek szerint értékeltük a kiválasztott cikkek tartalmát. A cikkek mellett figyelembe vettünk még néhány összefoglaló könyvet is, hogy tartalmi elemzésünk még alaposabb legyen. A vállalkozáskutatási közlemények elemzése az időrendet követi, a rendezés másik szempontja a vállalati méret volt.

(2) Kutatásaink igazolták azt az előfeltevésünket, hogy a két folyóirat évfolyamainak átvizsgálása, a cikkek elemzése a vállalatok és vállalkozások fejlődésének szinte minden pontjára legalábbis utólagos magyarázatot ad. A vállalkozáskutatók tartalmi elemzését végigtekintve megállapíthatjuk, hogy a választott minta megfelelőnek bizonyult.

A vállalkozáskutatók reprezentációja szinte teljes, különösen akkor, ha a cikkek irodalomjegyzékeit is figyelembe vesszük. Külön elemzést végeztünk annak megállapítására, hogy a kiválasztott közlemények hivatkozásai milyen irányúak. Három csoport domináns: a statisztikai forrásokra, az ebben a fejezetben is tárgyalt összefoglaló művekre, és a két folyóirat más közleményeire való hivatkozások. Az ebben a dolgozatban hivatkozott cikkek citátumai tehát nagymértékben az ugyanezekben a folyóiratokban megjelent közleményekre utalnak, ami a választást szintén igazolja.

A nagyvállalati kutatások (a szocialista állami vállalatokat a fókuszba helyezve²⁷⁷) az 1968-as reform után kezdődtek meg, ez az évszám egy általános viszonyítási pont a nyolcvanas évek elemzéseiben. Az évtized első felében egymás mellett párhuzamosan futott a nyugati vállalati elméletek és gyakorlat elemzése, bemutatása, gyakorlatilag magyar adaptáció említése nélkül, illetve a magyar vállalatok átalakítási, működtetési kérdései. Az előbb említettek általában elvi jellegű megállapításokat tartalmaznak, a külföldi szakirodalom ismertetését jelentik,

²⁷⁷ Az Akadémiai Kiadó a nyolcvanas években több mint húsz kötetből álló külön sorozatot jelentetett meg, a Szocialista vállalat országos távlati tudományos kutatási főirány címen folyó kutatások eredményeiről.

ÖSSZEFOGLALÁS

utóbbiak viszont nagyon vegyesek, találhatunk reformszellemű írásokat, de az ellenkezője sem ritka. Néha a cikkek vitasorozat elemeivé válnak, emlékezetes például a nagyvállalati vita 1984-ben. Ahogy az időben előrehaladunk, úgy kerülnek előtérbe az adaptáció problémái, egyre inkább érezni a két vonulat közeledését. A kisvállalkozásokban csak elvétve látták meg a kutatók a későbbi magánvállalati gazdaság csíráit, a kétségtelenül létező torzulásokat magának a kisvállalkozási státusznak tulajdonították, amelyek ellen gyakran adminisztratív fellépést sürgettek. A kisvállalati kutatások a nyolcvanas években meglehetősen esetlegesek. Található néhány közlemény kifejezetten a kisiparról, valamint a nyolcvanas években alapított magántulajdonú kisvállalkozásokról és az állami vállalatokból kialakított kisvállalatokról, de utóbbiak a negatív példa szerepét töltik be, sokszor szinte a nagyvállalatok hátrányos helyzetéről számolnak be a szerzők. Utólag szemlélve a dolgot, a nyolcvanas évek kisvállalkozásai sokkal fontosabb szerepet töltöttek be, a szakirodalom ebben a kérdésben, úgy tűnik, egy nagyon fontos jelenséget, legalábbis részben, figyelmen kívül hagyott.

(3) A nyolcvanas évek vállalkozáskutatásai alapvetően a szocialista vállalat, vagyis az akkori nagyvállalatok körülményeivel foglalkoztak. Két párhuzamos irány fedezhető fel: az egyik a szocialista nagyvállalat alapvető feltételeinek megtartása mellett elvégezhető reformokat tárgyalja, a másik pedig – a nyugati szakirodalom alapján – egy akkor még meglehetősen idegen világot mutat be. A fő kérdések: a tulajdon, a vállalkozás és a menedzsment helyzete, illetve ezek alkalmas megváltoztatása. A kisvállalkozások csak mellékesen jelentettek témát, nagyon gyakran negatív szereplőként, szembeállítva az állami vállalatokkal.

A kisvállalkozások kutatása a kilencvenes évek elején indult meg. Ebben az esetben szerves fejlődésről számolhatunk be: ahogy erősödött a kisvállalkozások, a magántulajdonú társaságok politikai elfogadottsága, a gazdaságpolitika iránya is megfordult, úgy fejlődött a vállalkozáskutatások helyzete. A vállalkozástámogatás infrastruktúrája kezdetektől fogva együtt jelentette a tájékoztatást, a támogatást, a

ÖSSZEFOGLALÁS

tanácsadást és a kutatást is, és ez sok közleményt eredményezett. Román Zoltán 1992-ben, 1997-ben és 2002-ben is több tucat kutatóhelyet és kutatót említ, valamennyien foglalkoznak a kis- és középvállalkozásokkal.

A nagyvállalati kutatások viszont ebben az évtizedben esetlegesek. Kivételnek számít a tulajdonviszonyok témája, ez a kilencvenes évek során állandóan visszatér. Nagyon hiányzik a beszállítói hálózatok és más vállalati-vállalkozási együttműködések és kapcsolatok szisztematikus leírása, bemutatása.

(4) A kilencvenes évek meghozták a nagy változást, a kisvállalkozások, és általában a magántulajdonú vállalkozások egyre nagyobb gazdasági szerepe, a politikai váltás és a gazdaságpolitika megváltozása nagyon népszerű kutatási témává tette a kisvállalkozások kutatását. Jelentőségéhez képest viszont kevés közlemény foglalkozik a nagyvállalatokkal, a multinacionális vállalatok megjelenésének és a piacot átalakító hatásának elemzésével.

Természetesen nem éreztük feladatunknak – és nem is lenne méltányos – a cikkek utólagos kritikája, mégis levonhatunk néhány tanulságot.

A kutatások elemzés fény derített néhány hiányra is. Az eddig említetteken kívül feltűnik, hogy Liska Tibor vállalkozási-tulajdoni rendszerét nagyon kevés helyen említették. Részben adós maradt a szakirodalom a privatizációval kapcsolatos elemzésekkel is, még utólag is meglehetősen homályos maradt ez a jelentős átrendeződést hozó folyamat.

A Kihívás – siker program

A program intenzív kutatási szakasza 1999. és 2002. között folyt. A kutatás sikerkutatásnak minősíthető. Győri vállalkozók körében végzett vizsgálataink során gazdasági adatokat kértünk, a vállalkozók elvégezték az általunk felkínált sikertényezők osztályozását. A vizsgálat legfontosabb része azonban az előre elkészített vázlat alapján lefolytatott interjúsorozat volt.

A kiválasztott vállalkozások gazdasági mutatói jelentősen jobbak voltak a magyar átlagnál, ezt a forgalmi adatok fejlődése és a nyereségmutatók is egyértelműen

ÖSSZEFOGLALÁS

megmutatták. A sikertényezőknek a vállalkozók osztályzatai alapján kialakult rangsora azt mutatja, hogy a vállalkozói döntések, az óvatos, körültekintő gazdálkodás, jó reagálás és a termékek minősége minden más szempontot megelőz.

Az interjúk tartalmát két módon helyeztük el a szövegben, először a sikertényezőkhez fűzött magyarázatként, majd később a vállalkozás fejlődési fázisai szerinti elrendezésben.

Interjúalanyaink pionírvállalkozók, valamennyien alkalmazottként kezdték pályafutásokat, majd egy-egy csoport vezetőjeként vagy egyedül kezdtek önálló vállalkozásba. A vállalkozások kezdeti szakasza általában kezdetleges körülmények között folytatott munkával telt, a nagyon lassú, folyamatos építkezés volt jellemző.

A fejlődés a kilencvenes évek második felében vált intenzívvé, közvetve vagy közvetlenül a multinacionális vállalatok hatásaként. Interjúalanyaink egyik jellemző csoportja beszállító. Ők arról számolnak be, hogy fokról fokra alkalmazkodni tudtak a külföldi megrendelők igényeihez. A többiek általában a nemzetközi nagyvállalatok keresletélénkítő hatására, a térségben megnövekedett gazdasági erőre tudtak támaszkodni. A vállalatok mintegy fele az interjúkészítés idejében, vagy azóta elérte a középvállalkozásokra jellemző nagyságot. Gazdasági szempontból megerősödtek, látványos fejlesztéseket hajtottak végre. A növekedés általában a vállalkozás nagyobb léptékű átalakítását igényelték, ez vezetési és irányítási nehézségekkel járt.

(5) A tevékenységi körök nagy eltérései ellenére a sikeres vállalkozások fejlődéstörténete azonos jegyeket mutat. Interjúalanyaink alkalmazotti életformából váltottak, rendkívül kezdetleges körülmények között kezdtek, a kilencvenes évek első felében a gazdasági visszaesés mindegyik vállalkozást visszavetette, a biztos fejlődést a hitelképesség megszerzése, és ami a legfontosabb, a multinacionális vállalatoknak a térségben való letelepedése indította meg.

A programban szereplő vállalkozók azt a korosztályt képviselik, amelynek tagjai még alkalmazottként kezdték pályájukat, a vállalkozás megkezdése előtt nem voltak

ÖSSZEFOGLALÁS

meghatározó beosztásban. Több vállalkozásnál kimutatható, egy alapító csoport léte, kollégáikkal alapítottak, kisebb-nagyobb csoportok együtt hagyták el munkahelyeiket. Az eredeti alapítók szerepe még ma is meghatározó. Emellett jellemző a családi kapcsolatok szerepe, a vállalkozás indítása erős családi összefogást és segítséget igényelt, esetleg évekig ez volt a vállalkozás egyetlen háttere. A finanszírozás családi támogatásokból, a visszatartott nyereségből származott. A vállalkozások a banki hitelképességet öt-tíz év alatt érték el, később különféle támogatások útján is pénzhez jutottak. A multinacionális vállalatok megjelenése nagy lehetőségeket adott, és ezek a sikeres vállalkozások ezzel tudtak élni, ki tudták elégíteni a minőségi és egyéb feltételeket, meg tudtak felelni a jelentősen megemelkedett igényeknek. Igaz ez a multinacionális vállalatok közvetlen beszállítóira, a közvetlen szolgáltatókra, de a hatás szinte minden vállalkozásnál kimutatható.

(6) A vállalkozók szakemberként indultak, általában műszaki végzettségűek. A vállalkozáshoz szükséges ismereteket nem iskolában, hanem a gyakorlatban szerezték meg. Részben ennek tudható be a vállalkozások erős zártsága. Az alapítók és az eredeti társak szinte mindenhol végig azonosak, gyakran családtagok, bizalmi emberek. A fejlődéssel együtt járó növekedésnél mindig nagyon óvatosan, körültekintően jártak el, a tőkebefektetésekre vonatkozó ajánlatokat mindig elutasították. A sikeres működés során keletkezett nyereség lassan, fokozatosan teremtette meg a további fejlődés feltételeit.

A mai napig jellemző, hogy a vállalkozásokat a technológiához, munkafolyamatokhoz értő emberek alakítják, működtetik és vezetik. A vizsgálatban résztvevő vállalkozók azt a korosztályt képviselik, akik még nemigen tanulhattak iskolai körülmények között üzleti, vállalkozási ismereteket, ezért ilyen irányú tudásuk csak a gyakorlatból származik. A gyakorlat természetesen jó iskola, de az alapok elsajátítása mégiscsak a fiatalokban végzett tanulmányokon a legegyszerűbb. A kilencvenes években nagyon gyorsan fejlődő műszaki menedzsment és közgazdászképzés, egyáltalán, a felsőoktatás fejlődésének hatásait ez a felmérés még

ÖSSZEFOGLALÁS

nem mutatta ki. Néhány év múlva a már kellő tapasztalattal rendelkező, a korábbiól gyökeresen különböző kurzusokat hallgató, idegen nyelven kommunikációképes szakemberek a vállalkozói világot részben átalakíthatják: megjelenhetnek a professzionális vállalkozók, akik már nem csak egyféle tevékenység menedzselésére alkalmasak. Az általunk megkérdezett vállalkozók tisztában vannak ezzel: nagyon gyakori a gyermekek célirányos, sokszor külföldi iskoláztatása.

(7) A kutatás során felkeresett vállalkozók szinte azonos vállalkozási generációba tartoznak, tisztán felismerhetők a pionír vállalkozói kör jellegzetes vonásai. A legfontosabb jellemzők: zárt, gyakran csak egy, de mindig csak néhány személy által befolyásolt vállalkozások, az önállóság, mint legfontosabb tényező hangsúlyozása, a családi kapcsolatok dominanciája. A fejlődés bizonyos szintjén azonban szükségszerűen változás következik be: a közvetlen személyes befolyás csökken, ki kell alakítani a szervezeti struktúrákat, és a tevékenység is szükségszerűen bővül, és mindez nagy nehézségekkel jár együtt.

A vállalkozók sikerei feltételei között nagy súllyal szerepelnek a nem a racionalitás körébe sorolt tényezők, ezek talán nem is nevezhetők tudásnak, sokkal inkább mentalitásnak. Ezek a sikeres, de fejlődésük mértékéhez képest hosszú ideig tökehiányos vállalkozók rendkívül óvatosak a hitelfelvételnél, és szinte mindig elutasítják a tőkéstársak bevonását. Sokszor indultak egy-egy, még alkalmazottként kidolgozott ötleteikkel, újításaikkal, szabadalmaikkal számukra a vállalkozás a mai napig azonos az önmegvalósítással.

Jellemző a rendkívül óvatos ütemű növekedés. Az óvatosság sokszor utólag túlzottnak is tűnik, de a fejlődés igazolja. Szinte minden vállalkozó számára hosszú időn át gondot okozott a munkáltatói felelősség. Ugyanígy, vagy talán még nagyobb mértékben a vezetés átadása. A kutatás időszakában a vállalkozások többsége átesett ezeken a növekedési nehézségeken.

A vizsgált vállalkozások nagyjából tíz-tizenöt évesek. Mivel sikeresek, minden óvatosság ellenére növekedtek. A növekedés rákényszerítette a tulajdonosokat a vezetői módszerek átalakítására, a személyes, közvetlen vezetés feladására. A

ÖSSZEFOGLALÁS

vállalkozások ma már színvonalas telephelyeken, fejlett technológiával, kiváló, jól megválogatott munkatársakkal, korszerű irányítási rendszerekkel rendelkeznek. Általános a minőségirányítási és környezettudatos irányítási rendszerek alkalmazása, az informatikai eszközök használata is magas színvonalú, maguk a vállalkozók jó módú emberek. A vállalkozók által a vállalkozástól remélt eredeti célkitűzések ezzel nagyjából megvalósultak. A sikeresek közül a legsikeresebbeknél a működésből származó pénz tehát már nem feltétlenül szükséges a vállalkozás napi szükségleteire, hanem új területek finanszírozását is szolgálhatja. A példák mutatják, hogy többen próbálkoztak a külföldi befektetésekkel, a kísérletek egy része sikeres volt. Láttuk, hogy nagyon gyakori tevékenység kiegészítése, például a vendéglő mellett szálloda, kemping és egyéb kiegészítő szolgáltatások irányába, de többen figyeltek az ingatlanpiaci lehetőségekre, és ebbe az irányba mozdultak el.

Kutatásunkban nem foglalt el központi szerepet a szabályozás kérdésköre, de erre vonatkozó megjegyzések természetesen minden alkalommal előfordultak. A jelenlegi szabályozórendszert alapvetően tudomásul vették, de el tudnak jobbat is képzelni. Első számú szempont a szabályozórendszer kiszámíthatósága, stabilitása. Szeretnék, ha az igazgatási eljárások rugalmasabbak lennének, ez elsősorban az önkormányzatokra vonatkozik. A pályázati rendszereket a vállalkozók esetlegesnek, kiszámíthatatlannak, az adminisztratív kötelezettségeket túlzottnak tartják, de egyre inkább élnek velük.

A vállalkozók jelentős része panaszkodott a vállalkozások közmegítéléséről. Mintha szégyellniük kellene sikerességüket. A siker, gyors fejlődésük időnként a hivatalok számára is gyanús, amit sértőnek tartanak. Úgy érzik, hogy a vállalkozások nem egyértelműen pozitív megítélése is akadályozza fejlődést.

A megoldást az összefogásban és a befolyásolásban látják. A kutatásban résztvevő vállalkozók általában aktív kamarai tagok, gyakran tisztségviselők, de azt is látják, hogy a kamara, mai helyzete miatt, nem tud megfelelő szerepet játszani. A vállalkozók egymás közötti kapcsolatai is szegényesek, kevés jel mutat az önszerveződésre, a tapasztalatcsere fórumainak megteremtésére. Mindezeket latol-

ÖSSZEFOGLALÁS

gatva tartották életben az eredetileg a kutatás által létrehozott közösséget, és ennek nem várt, nem tervezett következménye a munkáltatói szervezet létrehozása is. Annak ellenére, hogy ezekben a kutatók legfeljebb csak kezdeményezőnek tekinthetők, a munka legnagyobb eredményének tekintjük, hogy kialakult az együttműködés a vállalkozók között, valamint azt, hogy a vállalkozók sokféle módon segítik oktatási tevékenységünket.

A kutatás folytatására lehetőséget adott a vizsgálatban részt vevő vállalkozók által megalakított kör, amely rendszeres összejöveteleket tartott. Így a kapcsolat nem szakadt meg, nyomon követhettük a későbbi fejleményeket is. Emellett nagyon hasznos információkat nyertünk azokból a vendéglőadásokból, amelyeket a kutatásban szereplő vállalkozók és más vállalati vezetők tartottak az egyetemen, 2004-től.

(8) A kutatás bebizonyította a vállalkozók összefogásának hasznosságát. A kör működése és a szervezet létrehozása arra utal, hogy az összefogást a vállalkozók – az érdekvédelem és az érdekérvényesítés mellett – a politikai és a társadalmi szerep erősítésére is alkalmasnak találták

A kétezres években az európai csatlakozásra való felkészülés jelentett nehézséget. A csatlakozás többféle nehézséget hozott, általánosnak tekinthető az a vélemény, hogy a csatlakozás rövidtávon veszteségekkel járt, hosszabb távon fognak jelentkezni az előnyök.

A kutatási munka eredményeinek értékelése

A dolgozat értékelő fejezete két részből áll. Az első részben az értékelés a bevezetőben szereplő első két kiinduló feltételezés igazolását vagy elvetését szolgálja. Itt a szöveges tartalmi értékelés mellett kísérletet tettünk a vállalkozáskutatások témaköreinek grafikus feldolgozására is. Az ábrák a vállalkozáskutatásokat az általuk vizsgált jellemzők és a vállalati méretek szerint mutatják be. Az első esetben a témaköröket az általános kérdések, a tulajdonviszonyok és a menedzsment-jellemzők jelentik. Az ábráknak egy másik változatában a saját kutatások által lefedett területet is berajzoltuk.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az első feltételezés, hogy a szakirodalom közleményei jól tükrözik a vállalkozások magyarországi fejlődését, általában igazolódott. A kilencvenes évektől kezdve a különféle célkitűzésű és módszerű vállalkozáskutatások nagyon széles körben folynak, a közlemények rendszeresen jelennek meg.

A második feltételezés, hogy a szakirodalom megállapításai és a primer, saját kutatások egybevágó eredményeket mutatnak, részben igazolódott. Azért csak részben, mert az általunk választott vállalkozói kör kifejezetten sikeres vállalkozásokból állt. Nálunk hiányoznak a privatizációs történetek, a vállalkozások többségénél a kudarc és a visszaesés csak átmeneti, rövid időszakokra volt jellemző.

Az eredmények értékelésének második részében a magyar vállalkozások általánosítható életciklusairól készítettünk összeállítást. Először a három vállalati méretkategória szerint szöveges értékelést végeztünk, majd rajzokat készítettünk ebben a témakörben. A vállalkozások fejlődésére találó elnevezéseket kerestünk.

A nagyvállalatoknál a nyolcvanas évek elején a tervgazdasági vállalat, az évtized második felében a megingás kifejezést használtuk. A kilencvenes éveket is két részre osztottuk: először a privatizáció, majd a multinacionális vállalatok kora következett.

A középállalatoknál a nyolcvanas évek az állami középállalat nevet kapta, majd a kilencvenes évek elején a nagyvállalatok törmelékéből kialakult középállalatokról neveztük el az életciklust. A kilencvenes évek második fele az erősödő és megtorpanó középállalatokról kapta elnevezését.

A kisvállalkozásoknál a közismert, általánosan használt módon gmk-korszakként határoztuk meg a nyolcvanas éveket. A kilencvenes évek első felét a kényszer-vállalkozásokról, második felét a fejlődő, erősödő kisvállalkozásokról neveztük el.

A vállalati méretkategóriákat elhagyva is készítettünk az egész vállalati összetételre vonatkozó ábrát. A nyolcvanas éveket a szocialista vállalat, a kilencvenes éveket az átalakulás korának, a kétezres éveket pedig a fejlődés korának neveztük el. A kutatások alapján vázolható a magyar vállalkozások általánosítható fejlődési pályája.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az elemzés igazolta harmadik előzetes feltételezésünket, hogy a kutatások alapján vázolható a magyar vállalkozások általánosítható fejlődési pályája.

(9) A vállalatok mérete szerint általános fejlődési pályák rajzolhatók. A vizsgált évtizedek öt–tíz éves szakaszokra bonthatók, és egy-egy szakaszra általában találó elnevezések adhatók. A korszakokra bontás a magyar vállalatok összességére is elvégezhető.

Az értékelés alapján megkockáztattuk néhány jövőre vonatkozó feltevés megfogalmazását. A jövő e szerint azon múlik, hogy a magyar vállalkozások hogyan tudnak helytállni az európai versenyben, és ehhez milyen támogatást kapnak.

A dolgozat részeredményeit bemutató egyik konferencia-előadáson a magyar vállalkozások fejlődését Iskolaévek cím alatt ismertettük. A nyolcvanas éveket mint az általános, a kilencveneseket a közép- és felsőfokú tanulmányok időszakát mutattuk be. Kezünkre játszott persze az is, hogy a fejlődés időrendje eléggé hasonlított a tanulás, az iskolák elvégzésének ritmusához, de kutatásaink során meggyőződhattünk arról, hogy a magyar vállalkozások fejlődése leírható osztályról osztályra, iskolából, iskolába lépésként; tanulási folyamatként.

(10) A magyar vállalkozásoknak húsz-huszonöt év jutott arra, hogy szocialista intézményből magántulajdonú, önállóan vállalkozni képes szervezetekké váljanak. Ezt a feladatukat megoldották, alkalmassá váltak az európai színvonalhoz való lassú felzárkózásra.

Talán kijelenthetjük: az iskolaévek befejeződtek.

Hivatkozott irodalom

Acs Z. J. és Audretsch D. B. 1987: Innovation, Market Structure, and Firm Size. The Review of Economics and Statistics, Number 4, november

Angyal Ádám 1984: A nagyvállalat szindróma. Közgazdasági Szemle, 5. sz.

Angyal Ádám 1991: Vállalkozó lennék – egy felmérés tanulságai
Vezetéstudomány, 9. sz.

Antal-Mokos Zoltán és Kovács Péter 1998: Magyar vállalati stratégiák az 1990-es évek első felében – taxonómia. Vezetéstudomány, 2. sz.

Bakos Zsigmond 1984: Megjegyzések Hegedűs András “A nagyvállalatok és a szocializmus” című “gondolataihoz”. Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Balaton Károly 2001: A stratégiaalkotási folyamatok jellemzői a hazai vállalatoknál.
Vezetéstudomány, 1. sz.

Bálint András 2002: A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői.
Vezetéstudomány, 1. sz.

Baross Szabolcs és Vecsenyi János 1996: A dinoszauruszok túlélése: átalakuló nagyvállalatok az átalakuló gazdaságban. Vezetéstudomány, 11. sz.

Bársony Jenő 1986: A vagyonérdekeltség kialakításának problémái (A szükséges szemléletváltozás és új intézmények). Közgazdasági Szemle, 4. sz.

Baugent és Poór József 1992: Multinacionális vállalatok magyarországi megjelenésének jellegzetes formái. Vezetéstudomány, 2. sz.

Borgulya Istvánné 1996: Nemzetközi piaci lehetőségek: kis- és középméretű vállalatok informálódása. Vezetéstudomány, 7-8. sz.

Bruszt László és Stark, David 1996: Vállalatközi tulajdonosi hálózatok a kelet-európai kapitalizmusban. Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Czakó Ágnes – Vajda Ágnes – Kuczi Tibor – Lengyel György 1995: A
kisvállalkozások néhány jellemzője a kilencvenes évek elején.
Közgazdasági Szemle, 4. sz.

Csaba László 1998: A kis- és középvállalat-fejlesztés makroökonómiája – Kínálati
oldal megközelítés. Vezetéstudomány, 11. sz.

Drucker P. F. 1993: Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban.
Park Kiadó, Budapest

Drucker P. F. 1994: Postcapitalist Society. Harper–CollinsPublishers, Inc. New York

Falusné Szikra Katalin 1986: Az első és a második gazdaság közötti bér-, illetve
jövedelemdiszparitás. Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Falusné Szikra Katalin 2000: Külföldi beruházás – belföldi munkahely. Külföldi közvetlen
beruházások hatása a foglalkoztatottságra és a bérekre. Közgazdasági Szemle, 6. sz.

Felzárkózás... 2001: Felzárkózás és EU-csatlakozás. Beszámoló a VII. Ipar- és
Vállalatgazdasági Konferenciáról. Közgazdasági Szemle 2. sz.

Ferenczy Endre 1987: A nagyvállalati kutatásokról. Vezetéstudomány, 8. sz.

Ferenczy Endre 1991: A vállalkozások stratégiájának aktuális problémáiról
Magyarországon. Vezetéstudomány, 4. sz.

Filep György 1985a: A magánkisipar az 1980-as években – általános helyzetkép.
Vezetéstudomány, 11. sz.

Filep György 1985b: A magánkisipar az 1980-as években – Környezeti hatások – A
megújulás lehetőségei. Vezetéstudomány, 12. sz.

F. Liska Tibor 1998: a Liska-modell. Közgazdasági Szemle, 10. sz.

Fogel G. és Zapalska A. 2001: A Comparison os Small and Medium-Size Enterprise
Development is Central and Eastern Europe. Comparative Economics Studies.
Volume XLIII, No. 3

Fordulat és reform 1987: Medvetánc folyóirat, melléklet

Fülöp Gyula 1994: Kisvállalati gazdálkodás. Aula Kiadó, Budapest

Fülöp Gyula 1996: A vállalkozás oktatásának elméleti összefüggései és gyakorlati tapasztalatai. Vezetéstudomány, 2. sz.

Gábor R. István 1994: Kisvállalkozás Magyarországon – virul vagy satnyul? Történeti és kontextuális meghatározottságok összehasonlító nézőpontból.

Közgazdasági Szemle, 7-8 sz.

Gervai Béla 1983: A magánkisipar fejlődése, helyzete és szerepe Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Gunst Péter 1998: A magyar gazdaság 1968–1989. História, 8. sz.

Hahn Endre és Laki Mihály 1992: A közvélemény a magángazdaság térnyeréséről.

Közgazdasági Szemle, 2. sz.

Hayek F. 1937: Economic and Knowledge. Economica New Series 4.

Hegedűs András 1984: A nagyvállalatok és a szocializmus (Gondolatok Szalai Erzsébet könyvének olvasása közben). Közgazdasági Szemle, 1. sz.

Hegedűs András 1984: Megválaszolásra váró kérdések. Közgazdasági Szemle, 9. sz.

Hisrich R. D. és Peters M. P. 1991: Vállalkozás. Új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest 1991

Hoch Róbert 1984: A maxi és a mini (Elmélkedés a nagyvállalati vitáról).

Közgazdasági Szemle, 9. sz.

Holló Katalin 1995: Magyar vállaltok integrálódása a felvásárló multinacionális vállalat szervezetébe. Vezetéstudomány, 7. sz.

Hoványi Gábor 1996: Vállalatok versenyképessége: új feltételek és koncepciók. Vezetéstudomány, 5. sz.

Jarjabka Ákos 2001: A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma.

Vezetéstudomány, 7-8. sz.

Juhász Ádám 1985: Tulajdonosi szerep a magyar vállalatoknál.

Közgazdasági Szemle, 10. sz.

Kállay László 2000: Mikrohitelzés piaci alapon. Vállalkozásélénkítés intézményfejlesztéssel. Közgazdasági Szemle, 1. sz.

Kállay László 2002: Paradigmaváltás a kisvállalkozás-fejlesztésben.

Közgazdasági Szemle, 7-8. sz.

Karsai Judit 1997: A kockázati tőke lehetőségei a kis- és középvállalatok finanszírozásában. Közgazdasági Szemle, 2. sz.

Kertesi Gábor 1981: A kisvállalati fejlődés két típusáról. Közgazdasági Szemle, 10. sz.

Kiss János 2001: Az innováció szerepe a hazai vállalatok versenyképességében.

Vezetéstudomány, 2. sz.

Knight F. 1921 (1965): Risk, Uncertainty and Profit. Harper & Row, New York

Kopátsy János 1983: Hiánycikk: a vállalkozás? Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Kovách Imre és Csité András 1999: A posztoszocializmus vége. A magyarországi nagyvállalatok tulajdonosi szerkezete és hatékonysága 1997-ben.

Közgazdasági Szemle, 2. sz.

Kozma Ferenc 1982: A vállalkozó vállalat. Közgazdasági Szemle, 9. sz.

Kőhegyi Kálmán 2001: Növekvő és zsugorodó vállalkozások.

Közgazdasági Szemle, 4. sz.

KSH 2006a: Vállalkozások demográfiája, 1999-2003. Egységes európai módszertannal végrehajtott vállalkozásdemográfiai felmérés. Felelős szerkesztő: Völfinger Zsolt. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

KSH 2006b: A kis- és középvállalatok és a vállalkozási készség. Készítette: Román Zoltán. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest

- Kuczi Tibor és Makó Csaba 2000: A vállalkozók társadalmi erőforrásai és a vállalkozások növekedési képessége. Vezetéstudomány, 1. sz.
- Kuczi Tibor és Vajda Ágnes 1991: A kisvállalkozók társadalmi összetétele. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- Kuczi Tibor 1998: Replika Társadalomtudományi folyóirat 29. sz.
- Laki Mihály 1992: A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. Közgazdasági Szemle, 6. sz.
- Laki Mihály 2002: A nagyvállalkozók tulajdonszerzési esélyeiről a szocializmus után. Közgazdasági Szemle, 1. sz.
- Laki Mihály 2002: A tulajdon működtetése. Közgazdasági Szemle, 9. sz.
- Laki Mihály 2001: Az újonnan alapított magánvállalatok teljesítménye. Közgazdasági Szemle, 11. sz.
- Laki Mihály 1998: Kisvállalkozás a szocializmus után. Közgazdasági Szemle Alapítvány, Budapest
- Laky Teréz 1986: Az elhibázott szervezet; az állami kisvállalat. Munkaügyi Kutató Intézet, Budapest
- Liska Tibor 1988: Ökonosztát. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Liska Tibor 1997: Üdülőtársulás kísérletek. Liska Alapítvány, Budapest
- Lussier, R. N. és Pfeifer, S. 2001: A Crossnational Predictio Model for Business Succes. Journal of Small Business Management, 39(3). szám
- Major Iván 1995: A magántulajdon terjedése és a vállalatok gazdasági teljesítményei 1988 és 1992 között (első eredmények). Közgazdasági Szemle, 2. sz.
- Major Iván 2002: Miért (nem) sikeresek a magyar középvállalatok? Közgazdasági Szemle, 12. sz.

Marosi Miklós 1991: A piacgazdaság kifejlesztésének főbb problémái a vállalatok körében (A jelenlegi helyzet – az átalakulás, a privatizáció problémái vállalati szemszögből). Vezetéstudomány, 1. sz.

Mészáros Tamás és Pitti Zoltán 2003: A vállalkozási szerkezet módosulása, különös tekintettel a középvállalkozásokra és az EU-sajátosságokra. Európai Tükör 1. sz.

Milánovics Szvetozár 1984: A (nagy-)vállalatok és a szocializmus (Gondolatok Hegedűs András gondolatairól). Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Minniti, Maria (with Bygrave, William D. és Autio, Erkki) 2005: Global Entrepreneurship Monitor 2005 Executive Report

Molnár Ágnes és Kirilly András 2000: A vállalkozásmenedzselés tapasztalatai néhány magyar tulajdonú kis- és középvállalatnál. Vezetéstudomány, 6. sz.

Némethné Pál Katalin 2001: Teher alatt nem nő a pálma? A kis- és középvállalkozások foglalkoztatási szerepe és adminisztrációs terhei. Vezetéstudomány, 5. sz.

Noszkay Erzsébet 1989: Vállalkozás és vezetés. Vezetéstudomány, 2. sz.

Osman Péter 2000: A vállalatközi fejlesztőtőke-befektetés szerepe a nagy fejlődőképes kis- és középvállalatok finanszírozásában. Vezetéstudomány, 3. sz.

Papanek Gábor 1997: A kis- és közepes vállalatok nemzetgazdasági súlya. Vezetéstudomány, 5. sz.

Papanek Gábor 2001: Innováció a magyar régiókban. Vezetéstudomány, 9. sz.

Papanek Gábor 1997: Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Papp József 2002: Kisvállalkozások informatikai infrastruktúrája. Vezetéstudomány, 1. sz.

Petz Raymund és Zacher László 1997: A vállalati törekvések változása a magyar gazdaságban. Vezetéstudomány, 7–8. sz.

Piore M. J. és Sabel Ch. F. 1984: The Second Industrial Divide. New York Basic Books

Porter M. E. 1993: Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei.
Akadémiai Kiadó, Budapest

Rab Károly – Szabó József 2000: Kihívás – Siker. A kenguruk.
Széchenyi István Főiskola, Győr

Rab Károly – Szabó József 2001a: Kihívás – Siker. Kutatási jelentés az Oktatási
Minisztérium Kutatás-fejlesztési helyettes államtitkársága megbízására

Rab Károly – Szabó József 2001b: Sikeres győri vállalkozások. Konferencia előadás, Győr

Rab Károly – Szabó József 2001c: Sikerkönyv. Történetek sikeres emberekről.
PMS, Budapest

Rab Károly – Szabó József (szerk.) 2002a: Kihívás – siker. Esettanulmányok. Oktatói
segédkönyv. Széchenyi István Egyetem, Győr

Rab Károly – Szabó József (szerk.) 2002b: Kihívás – siker. Esettanulmányok. Hallgatói
segédkönyv. Széchenyi István Egyetem, Győr

Rab Károly – Szabó József 2002c: Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról.
Vezetéstudomány 12. szám

Rab Károly – Szabó József 2004: Vállalkozások és az EU. Mit várnak a vállalkozások az
egyetemtől? Konferencia előadás, Komárom, április 29.

Rimler Judit 1998: Kreativitás és vállalkozás. Vizsgálódások Schumpeter nyomában.
Közgazdasági Szemle, 4. sz.

Rimler Judit 2000: Munkák és munkásaik. Kreatív irányú eltolódások a magyar
munkapiacra. Közgazdasági Szemle, 10. sz.

Rimler Judit 2001: Modern technika – Kreatívabb munka? Közgazdasági Szemle, 6. sz.

Rimler Judit 1999: A kreativitásról – vállalkozói vallomások alapján.
Közgazdasági Szemle, 1. sz.

Róbert Péter 1999: Kikből lettek vállalkozók? A vállalkozóvá válás meghatározó tényezői Magyarországon a kommunizmus előtt, alatt és után.
Közgazdasági Szemle, 5. sz.

Román Zoltán 1992: Vállalkozói sikereket – erős kivállalkozásokat.
A Magyar Kisvállalati Társaság kiadványa, Budapest

Román Zoltán 1997: Vállalkozás- és kisvállalkozás-kutatások.
Vezetéstudomány, 12. sz.

Román Zoltán 2002: Vállalaterősítő (és/vagy) kisvállalat-politika? A vállalkozás- és kisvállalat-kutatásokról. Vezetéstudomány, 7–8. sz.

Román Zoltán 2003: A lisszaboni stratégiai célok és a kis- és középvállalatok a jelölt országokban. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Salamonné Huszty Anna 2006: Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio, 3. sz.

Sárközy Tamás 1991: A privatizáció joga Magyarországon.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Sárközy Tamás 1993: A privatizáció joga Magyarországon (1989–1993).
Akadémiai Kiadó, Budapest

Scharle Ágota 2000: Önfoglalkoztatás, munkanélküliség és családi vállalkozások Magyarországon. Közgazdasági Szemle, 3. sz.

Schleicher Imre 1993: Kisvállalatok szervezeti sajátosságai. Vezetéstudomány, 7. sz.

Schumpeter J. A. 1980: A gazdasági fejlődés elmélete.
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Siklaky István (szerk.) 1985: Konceptió és kritika Magvető Kiadó, Budapest,
Gyorsuló idő sorozat

Simai Mihály 1998: Mikor ér véget az átmenet időszaka? Ezredforduló. Stratégiai kutatások a Magyar Tudományos Akadémián, 1. sz.

Sinkovics Alfréd 1983: Koncepció a közepes és a nagyvállalatok vállalkozássá fejlesztéséről. Közgazdasági Szemle, 5. sz.

Smallbone D. [1999]: SME, Employment Generation and Regional Development. (<http://www.geo.ut.ee/nbc/paper/smallbone.htm>)

Smallbone, D. és Welter, F. 2001a: The Role of Government in small business Development in Transition Countries, International Small Business Journal, vol. 19, no. pp. 4.

Smallbone D. és Welter, F. 2001b: The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies', Small Business Economics, vol. 16, no. 4

Smallbone D. et al. (Welter F., Isakova N., és Slonimski A.) 1991: The Contribution of Small and Medium Enterprises to Economic Development in Ukraine and Belarus: Some Policy Perspectives', MOCT-MOST: Economic Policy in Transitional Economies 11.

Szabó József 2003: Iskolaévek. A magyar vállalkozások fejlődése és esélyei az EU küszöbén. Konferencia előadás, Győr, november 25.

Szabó József – Császár Gabriella 2003: Húsz év vállalkozáskutatásai Magyarországon. Vezetéstudomány, 4. szám

Szabó József (szerk.) 2005: 10 vállalati gazdaságtan vendégelőadás.
Széchenyi István Egyetem, Győr

Szabó József (szerk.) 2006: 15 újabb vállalati gazdaságtan vendégelőadás.
Széchenyi István Egyetem, Győr

Szakál Gyula 2002: Sikerkönyv. Győri Tanulmányok, Győr

Szalai Erzsébet 1997: A nagyvállalatok, nagyvállalati vezetők és a nagyvállalkozók megújulási készségéről. Közgazdasági Szemle, 12. sz.

Szerb László 2000: Kisvállalkozási gazdaságtan és vállalkozástan.
Pécsi Tudományegyetem, Pécs

Szerb László (szerk.) 2004: Út a vállalkozói társadalom irányába? Vállalkozásindítás és vállalkozói hajlandóság alakulása Magyarországon 2004-ben. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Szerb László és Ulbert József 2002: A kkv-k növekedési potenciáljának alakulásáról. Vezetéstudomány, 7–8. sz.

Szirmai Péter 2002a: A kisvállalkozások fejlődési szakaszai és a kormányzati beavatkozás lehetséges területei. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem kisvállalkozás-fejlesztési Központ

Szirmai Péter 2002b: Fejlődési szakaszok és szakaszváltások Magyarországon a kis- és középvállalkozások körében. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem kisvállalkozás-fejlesztési Központ

Stark, David 1994: Új módon összekapcsolódott régi rendszerelemek: rekombináns tulajdon a kelet-európai kapitalizmusban I. és II. Közgazdasági Szemle, 9. és 10. sz.

Tari Ernő 1991: A magyar vállalatfejlődés a legutóbbi évek szervezetkorszerűsítéseinek fényében. Vezetéstudomány, 6. sz.

Társadalmi Szemle 1989: A Magyar Szocialista Munkáspárt Elméleti és Politikai Folyóirata, 2. különszám

Thurik R., Wennekers S. és Uhlaner L. M. 2002: Entrepreneurship and economic performance: a macro perspective. EIM Small Business Research and Consultancy, eim.nl

Timmons J.A. 1982: New Venture Creation: Models and methodologies. In: The encyclopedia of Entrepreneurship Englewood Cliffs NJ Prentice Hall

Timmons J. A. 1990 (Smollen L. E. és Dingee A. L. M. közreműködésével): New venture creation. Entrepreneurship in the 1990s. Homewood, IL, harmadik kiadás

Tóth István János 1998: Vállalkozások tulajdonosi kapcsolatai Magyarországon 1992–1996 között. Közgazdasági Szemle, 6. sz.

Török Ádám 1995: Magyar iparfejlődés középtávon – jövőkép és forgatókönyvek. Közgazdasági Szemle, 10. sz.

Török Gábor 1985: A kisvállalkozások gazdasági és jogi problémái. Vezetéstudomány, 7. sz.

Tyson L.A., Petrin T. és Rogers H. 1994: Promoting Entrepreneurship in Eastern Europe. Small Business Economics, 6. sz.

Vajda Ágnes 1999: Munkahelyteremtés a mikrovállalkozásokban. Közgazdasági Szemle, 6. sz.

Ványai Judit és Viszt Erzsébet 1999: A kutatás-fejlesztés szerepe az exportban. Egy kérdőíves felmérés tapasztalatai. Vezetéstudomány, 9. sz.

Varsányi Judit és Virág Miklós 1997: Cégstratégiák piaci, pénzügyi megalapozása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Vedres Balázs 2000: A tulajdonosi hálózatok felbomlása. A rekombináns tulajdonformák szerepe és a hazai nagyvállalatok tulajdonszerkezetének jellemzői a kilencvenes évek végén. Közgazdasági Szemle, 9. sz.

Voszka Éva 1997a: A dinoszauruszok esélyei. Pénzügykutató Rt. – Perfekt Rt., Budapest

Voszka Éva 1997b: A dinoszauruszok esélyei. Nagyvállalati szerkezetátalakítás és privatizáció. Közgazdasági Szemle, 1. sz.

Voszka Éva 1993: Állami társaságok – a “spontán privatizáció” és a kényszerátalakulások szülöttei. Közgazdasági Szemle, 1. sz.

Voszka Éva 1996: Az utánpótlás állam és az innovatív vállalatok találkozási pontja – az újraelosztás tradíciója. A nagyvállalati válságok kezelése Magyarországon a nyolcvanas-kilencvenes évek fordulóján. Közgazdasági Szemle, 6. sz.

Voszka Éva 1998: Privatizációs végjáték. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Voszka Éva 2000: Tulajdonosi szerkezet és vállalatirányítás a magyar nagyiparban. Közgazdasági Szemle, 7–8. sz.

Voszka Éva 2001: Privatizáció helyett újraelosztás. Az állami vagyon sorsa 1998 és 2001 között. Közgazdasági Szemle, 9. sz.

Wenneker S. és Thurik 1999: Linking Entrepreneurship and Economic Growth. Small Business Economics, 13.sz.

Wimmer Ágnes 2001: A vállalati teljesítmény jellemzői. Vezetéstudomány, 2. sz.

Summary

A very important part of the Hungarian system changing is the change of companies and enterprises. The thesis follows the improvement of the Hungarian enterprises from 1982 to 2005. The first date is the year of the private-owned partnerships; the second is the closing of the thesis. Hungary has become member of the European Union in 2004, so the thesis contains the first experiences of the accession.

In the thesis lots of sources were used. From the international literature the important theorists and the theorems concerning Hungarian or Central-European relations were emphasized.

Naturally, the analysis and processing of the Hungarian literature is much more thorough. The own research the thesis were diverse, using questionnaires and interviews.

The first chapter is about the history of the Hungarian transformation. It shows how the Hungarian economy formed into a market economy from centrally controlled planned economy.

The second chapter contains the processing of literature. Firstly, the standard foreign literature is analyzed, after that the most important phases of Hungarian literature, emphasized the works of an incomparable Hungarian theorist.

The third chapter is the summary of the results of own research, showing the improvement of Hungarian enterprises from the 1980s.

The fourth chapter is for the evaluation. It was tried to analyze the data of the literature and the own research results graphically. Finally, the development line of the three classes, the small, medium and large enterprises, was studied. The examined time was divided to roughly five-year periods. These periods were rated according to three parameters: the number of enterprises of the examined category, rate of their contribution to GDP and their rate in employment. The periods were named after their characteristics.

According to the experiences and the statements of the thesis, these 20-25 years are the learning period of Hungarian enterprises, which have closed with the accession to the European Union.

Tananyagok

Szabó József: Vállalatgazdaságtan előadásvázlat. Kézirat, Győr, 1992

Szabó József: Vállalatgazdaságtan előadásvázlat. Főiskolai jegyzet,
Novadat Kiadó, Győr, 1995, 1997, 1999, 2000, 2001

Szabó József: Vállalatok, vállalkozások gazdaságtana (Business Administration).
Tananyag CD lemezen és hálózati verzió,
Nemzeti Távoktatási Tanács–Phare, Budapest, 1996

Szabó József – Élő Gábor: Vállalatok vállalkozások gazdaságtana (Business
Administration). Poszter-előadás, Minőségbiztosítás a távoktatásban c.
konferencia, Nemzeti Távoktatási Tanács, Budapest, 1997

Petőcz Mária – Szabó József: Minőségmenedzsment. Főiskolai jegyzet.
PMS, Budapest, 1998

Farkas Szilveszter – Szabó József: Kockázati menedzsment. Főiskolai jegyzet.
PMS, Budapest, 1998

Petőcz Mária – Szabó József: Minőségmenedzsment – minőségirányítás.
Második átdolgozott kiadás. főiskolai jegyzet. PMS, Budapest, 2001

Rab Károly, Szabó József (szerk.): Kihívás – siker. Esettanulmányok. Oktatói
segédkönyv. Széchenyi István Egyetem, Győr 2002

Rab Károly, Szabó József (szerk.): Kihívás – siker. Esettanulmányok. Hallgatói
segédkönyv. Széchenyi István Egyetem, Győr 2002

Petőcz Mária – Szabó József: Minőségmenedzsment – minőségirányítás.
Harmadik átdolgozott kiadás. Főiskolai jegyzet. PMS, Budapest, 2003

Farkas Szilveszter – Szabó József: Kockázati menedzsment. Főiskolai jegyzet.
Második átdolgozott kiadás. PMS, Budapest, 2003

Szabó József: Vállalatok, vállalkozások gazdaságtana. Egyetemi jegyzet, Universitas–Győr Kht., 2003

Szabó József: 260 Vállalati gazdaságtan teszt. Első füzet, Kézirat, 2004

Szabó József: 318 Vállalati gazdaságtan teszt. Második füzet, Kézirat, 2004

Szabó József: 12 Vállalati gazdaságtan feladat. Első füzet, Kézirat, 2004

Szabó József: e-Vállalati gazdaságtan. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2005

Szabó József: 572 Vállalati gazdaságtan teszt. Kézirat, 2005

Szabó József (szerk.): 10 vállalati gazdaságtan vendégelőadás. Kézirat, 2005

Szabó József (szerk.): 15 újabb vállalati gazdaságtan vendégelőadás.

Kézirat, 2006

(A jegyzék csak a szerző közreműködésével készült tételeket tartalmazza.)

A kutatási program publikációi

Rab Károly – Szabó József: Kihívás – Siker. A kenguruk. Kiadvány
Széchenyi István Főiskola, Győr, 2000

Rab Károly – Szabó József: Kihívás – Siker. Kutatási jelentés.
OM, Kutatás-fejlesztési helyettes államtitkárság, 2001

Rab Károly – Szabó József: Sikeres győri vállalkozások. Előadás, Győr, 2001

Rab Károly – Szabó József: Sikerkönyv. Történetek sikeres emberekről.
PMS, Budapest, 2001

Rab Károly – Szabó József (szerk.): Kihívás – siker. Esettanulmányok. Oktatói
segédkönyv. Széchenyi István Egyetem, Győr 2002.

Rab Károly – Szabó József (szerk.): Kihívás – siker. Esettanulmányok. Hallgatói
segédkönyv. Széchenyi István Egyetem, Győr 2002.

Rab Károly – Szabó József: Kihívás – siker. Beszámoló egy
vállalkozáskutatásról. Vezetéstudomány 2002. 12. Szám

Iskolaévek. A magyar vállalkozások fejlődése és esélyei az EU küszöbén.
Konferencia előadás. Győr, 2003. november 25.

Szabó József: Iskolaévek. A magyar vállalkozások fejlődése. In: Kis- és
középvállalkozások az Európai Unió küszöbén, Tanulmánykötet.
Széchenyi István Egyetem, Győr, 2004

Szabó József – Császár Gabriella: Húsz év vállalkozáskutatásai Magyarországon.
Vezetéstudomány, 2004. november

Rab Károly – Szabó József: Vállalkozások és az EU. Mit várnak a vállalkozások
az egyetemtől? Konferencia-előadás. Komárom, 2004. április 29.

Rab Károly – Szabó József: Vállalkozások és az EU. Mit várnak a vállalkozások az egyetemtől? Cikk konferencia-kiadványban. In: Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban. Tanulmánykötet – I. Komárom, VEAB 2004

Szabó József (szerk.): 10 Vállalati gazdaságtan vendégelőadás. Kézirat, Győr, 2005

Szabó József (szerk.): 15 Újabb vállalati gazdaságtan vendégelőadás. Kézirat, Győr, 2006

Rab Károly – Szabó József: Optimista elmélet. In: Fenntartható fejlődés, társadalom és integráció. Tanulmánykötet, II. kötet. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár, 2005

Mellékletek

A vállalkozáskutatási interjúk vázlata

A vállalkozás kialakulása és fejlődése

- Miért kezdett vállalkozni?
- Kik voltak a társak, hogyan változott az összetétel?
- Kik segítették?
- Kik akadályozták?
- Kitől tanult, miből tanult, fontosabb fordulópontok?

Stratégiai és szervezeti kérdések

- Milyen stratégiai elképzelések alapján vezeti a céget?
- Melyek a fő stratégiai elemek?
- A szervezet felépítése milyen céloknak van alárendelve?
- Mikor, miért változott a szervezeti struktúra?
- Mikor kellene újra változtatni, mi indokolna egy ilyen lépést?
- Mi befolyásolja a szervezet alakítását?
- Kapcsolatok, együttműködések fontossága, fő irányai

A működésre vonatkozó információk

- Telephely
- Termelési körülmények, a fejlesztések lehetőségei és akadályai
- A fő szállítók
- A vevőkör összetétele és a változások irányai
- Termékkör, változási irányok

- Mi az új információs-kommunikációs technikák hatása a szervezetre
- A minőség

Munkatársak, képzés, oktatás

- Milyen jelentőséget tulajdonít a munkatársak tudásának, felkészültségének?
- Ismerik-e a munkatársak képességeit? Milyen módszereket alkalmaznak ennek megismerésére?
- Rendelkezik-e a cég tudatos, szisztematikus továbbképzési tervvel?
- A képzési terv végrehajtásakor milyen arányban van a külső és a belső továbbképzés aránya?
- Mekkora a képzéssel kapcsolatos ráfordítások?
- Milyen jellegű képzéseket támogatnak?
- Az eredmények arányban vannak-e a képzési ráfordításokkal?
- A képzés eredményei megfelelnek-e a várakozásnak?
- Milyen karrierrel, juttatásokkal és megbecsüléssel ösztönzik a munkatársakat, mekkora a szerepe az önmegvalósításnak?
- Történt-e változás az értékelésben, hogy új kultúra, magatartás alakuljon ki?
- Tudatosan törekszik-e a cég a tudásigényesebb termékek felé?
- Van-e sajátos vállalati tudás, amit csak ők birtokolnak, élnek-e vele?
- Gátja-e a vállalat bővítésének a szellemi kapacitás hiánya, illetve földrajzi terjeszkedésüknek van-e ilyen akadálya?
- A cég gondjai között van-e tudáshiányra visszavezethető ok?

A sikertényezők kérdőíve

Kérjük, osztályozza egytől tízig, hogy az alábbi tényezőknek mekkora szerepe van a sikerben!

Sikertényező	Az ön cégénél	Általában
A tulajdonos, a menedzsment döntései		
Jó gazdálkodás		
Szabályozórendszer		
Piaci környezet		
Infrastruktúra		
Középvezetők minősége		
Munkások alkalmazottak minősége		
Kapcsolatok		
Változásokra való nyitottság, jó reagálás		
Versenyképes termékkör		
Szerencse		
A cég szervezeti struktúra		
Kockázatvállalás		
Vállalati légkör		
Érdekeltségi rendszer		
Marketingmunka		
Vállalati stratégia		

A saját kutatásokban együttműködő vállalkozók

Jankovits István, Jankovits Hidraulika Kft.: hidraulikai termékek és szolgáltatások

Oláh Ferenc, Pihenő Kft.: vendéglő, szálloda, kemping

Prohászka Ottó, Tutti Élelmiszeripari Kft.: poralakú élelmiszerek

Imre István, Integrál-Hexa Rt.: építőipar

Szabó István, Szintézis Rendszerház Kft.: informatika, szoftver, pénztári rendszerek

Varga István, Jelek Kft.: építészeti tervezés

Karácsonyi Imre, Hidroland Bt.: hidraulikai és pneumatikai szolgáltatások

Borsodi László, Borsodi Műhely Kft.: fémforgácsolás, alkatrészgyártás

Szováti Miklós, Szovaterm Mérnöki Szolgáltató Kft.: hőközpontok gyártása és szerelése, üzemeltetése

Somogyi János, Somogyi Elektronik Kft.: elektronikus alkatrészek kis- és nagykereskedelme

Dudits Gábor, Dudits Kft.: szálloda, étterem

Bodrossy Attila, Dimenzió Kft.: építészeti és mérnöki tervezés

Horváth Norbert, Horker Kft.: élelmiszeripar, konzervgyártás, hűtés

Sragner László, Kondor & Sragner Kft.: bútor (szék) gyártás

Józsi Ottó, HNS Műszaki Fejlesztő Kft.: mérő- és gyártóeszközök fejlesztése és gyártása

Pass Andrásné: kozmetika

Dr. Baj Mária, Leier–Márton Csoport: építőanyaggyártás, autókereskedelem

Dr. Vasas István, Kardirex Egészségügyi Központ

Lamperth Ernő, Lamperth Kft.: mérlegek

Sárközi Imre, Szinflex Plusz Kft.: műanyag-feldolgozás

Diósi Endre, Kódex Nyomda

Miklósi Attila, Talent-Plan Kft.: építéstervezés

Murányi János, Murányi Kereskedőház Kft.: elektronikus cikkek kereskedelme

A vállalkozások nettó forgalmának növekedési üteme

(előző év = 100%)

Évek	Cégek																							Átlag
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	
1988			123																					123,0
1989			186																					186,0
1990			171																					171,0
1991			114															114						114,0
1992	188		139									91		88				121	115	114		112		121,0
1993	236		109			121	123	152			146	213	87	261	154		116	125	145	125	152	113		148,6
1994	114	163	134			231	195	95	91		159	96	124	219	124	112	111	116	113	121	112	103	110	132,1
1995	98	365	101			350	134	179	201		150	265	127	221	131	141	118	127	131	132	113	116	112	165,6
1996	125	105	125	142		199	144	127	139		169	169	122	125	102	123	119	131	142	81	124	121	107	130,5
1997	108	115	134	131	150	142	179	90	169		88	112	165	122	123	97	122	116	121	124	113	109	110	124,5
1998	163	135	128	181	193	126	196	195	140	153	164	132	101	168	111	114	131	124	117	131	141	110	123	142,5
1999	116	103	101	152	171	110	92	89	162	183	121	107	146	124	115	121	96	118	125	165	121	140	110	125,6
2000	114	104	106	124	122	112	114	125	123	112	104	134	121	123	132	116	102	113	122	114	121	112	108	116,4
2001	110	105	107	112	113	123	112	104	101	113	114	107	110	112	123	112	114	121	110	106	108	107	123	111,6
2002	113	103	102	101	100	112	110	112	103	105	105	107	110	121	112	116	111	110	106	109	109	112	112	108,7

5. melléklet

A vállalkozások adózás utáni nyereségének alakulása

(a nettó forgalom százalékában)

Évek	Cégek																							Átlag
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	
1986			9,1																					9,1
1987			10,0																					10,0
1988			12,7																					12,7
1989			5,1																					5,1
1990	8,0		13,0		16,5													1,2						9,7
1991	8,0		10,6								3,7	2,4	-1,4		35,2			2,9	22,9	2,5		3,5		9,0
1992	9,0	7,3	9,3			18,8		0,6		3,6	27,5	-5,1	1,8	3,5	24,6		2,8	-5,7	5,8	-2,3	21,2	4,6		7,5
1993	8,0	-7,4	8,5			21,6	-14,7	0,5	6,0	9,6	17,9	4,1	2,6	4,3	13,8	28,3	31,6	6,8	-6,4	6,3	-3,5	1,0	10,2	7,1
1994	8,3	2,2	7,4			18,2	-1,0	0,4	5,4	38,6	-20,3	2,9	0,9	15,6	2,4	24,1	24,8	16,7	21,4	-12,1	-2,4	3,4	12,4	8,1
1995	8,3	6,7	3,8	2,8	3,2	17,4	20,4	2,8	12,1	17,9	-11,2	11,2	5,6	2,6	26,8	12,6	16,1	14,3	31,4	21,4	21,5	6,2	10,1	11,5
1996	8,5	4,3	3,5	4,8		19,2	36,7	2,1	12,3	36,1	-2,8	0,2	3,2	2,4	14,1	24,1	-1,9	21,9	12,9	12,8	16,9	1,0	8,9	10,9
1997	11,4	6,2	5,9		29,1	27,6	11,2	5,4	16,4	43,9	-14,8	13,4	3,0	25,3	3,7	1,9	41,1	16,6	-1,2	18,4	24,6	3,0	5,7	13,5
1998	12,1	4,4	4,4	1,2	30,4	35,5	12,6	12,4	20,4	37,0	-3,3	17,6	1,6	23,1	24,9	24,1	13,9	18,4	-12,3	-2,8	3,9	3,9	3,9	12,5
1999	12,9	6,6	1,2	0,9	19,5	39,8	-8,9	10,4	16,1	27,9	8,7	20,0	2,5	18,9	14,3	9,7	4,7	3,1	1,9	21,4	6,8	4,1	5,6	10,8
2000	12,6	10,2	9,3	2,3	14,2	24,3	-2,1	2,4	8,5	19,4	13,3	13,6	3,5	20,1	12,4	8,3	5,4	4,6	-0,5	11,1	8,7	2,3	3,2	9,0
2001	25,1	14,0	10,3	3,5	12,9	19,6	3,2	3,8	12,6	22,3	8,7	12,3	1,1	12,7	11,9	5,6	3,9	3,7	2,6	10,0	4,6	5,7	10,5	9,6
2002	4,5	12,4	3,1	2,6	31,0	18,1	0,1	2,3	21,0	13,8	6,8	8,9	2,7	11,1	10,1	3,2	2,7	4,6	2,8	13,1	6,2	12,0	11,0	8,9

A sikertényezők osztályzatai a saját vállalkozásban

Sikertényezők	Cégek																						Átlag	Sorrend
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.		
A tulajdonos/menedzsment döntései	9	7	8	10	10	10	10	10	10	10	10	7	7	9	10	10	9	10	10	10	9	10	9,32	1.
Jó gazdálkodás	8	8	8	10	10	8	9	10	10	10	10	5	5	10	8	10	8	8	9	9	10	8	8,68	2.
Szabályozórendszer	5	5	5	6	5	9	7	4	10	5	8	3	4	8	5	8	5	6	6	8	8	5	6,14	13.
A piaci környezet	3	9	5	5	8	10	7	8	5	9	8	7	4	8	10	8	6	5	7	8	8	10	7,18	7.
Infrastruktúra (bank, közlekedés stb.)	8	9	5	5	5	2	5	5	10	5	8	2	2	9	5	8	5	5	5	8	9	5	5,91	15.
A középvezetők minősége	1	8	9	8	8	1	9	6	10	10	5	7	7	8	9	5	9	7	9	3	6	9	7,00	9.
A munkások/alkalmazottak minősége	7	7	9	8	8	8	8	6	5	10	5	7	8	10	9	5	9	8	8	5	10	9	7,68	6.
Kapcsolatok	7	8	5	9	7	10	6	8	1	10	9	8	9	10	1	9	5	4	2	9	10	2	6,77	10.
A változásokra való nyitottság, jó reagálás	9	9	10	9	7	9	9	10	10	10	9	8	7	8	10	9	4	9	9	9	8	7	8,59	3.
Versenyképes termékkör	5	9	10	10	8	10	10	10	7	10	7	6	4	8	10	7	10	9	10	7	8	10	8,41	4.
Szerencse	4	3	1	5	8	5	6	6	5	10	5	5	5	8	5	5	1	5	6	5	8	6	5,32	17.
A cég szervezeti struktúrája	5	4	8	8	4	1	7	10	10	1	8	5	3	7	5	8	8	8	7	8	4	5	6,09	14.
Kockázatvállalás	2	9	3	8	5	10	3	8	5	5	6	2	3	7	10	6	3	8	3	6	7	10	5,86	16.
Vállalati légkör	6	9	10	9	6	1	8	10	8	10	5	5	4	8	10	5	10	9	8	4	5	6	7,09	8.
Érdekeltségi rendszer	8	9	6	7	8	10	8	10	8	8	5	7	3	9	8	5	2	3	1	3	9	8	6,59	11.
Marketingmunka	7	8	7	9	7	5	5	8	5	7	10	2	4	8	8	10	7	9	5	6	3	5	6,59	11.
Vállalati stratégia	8	9	10	10	8	5	6	5	10	10	9	7	7	7	10	9	10	10	4	9	7	10	8,18	5.

7. melléklet

A sikertényezők helyezési számai a saját vállalkozásban

Sikertényezők	Cégek																						Helyezési számok összege	Sorrend
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.		
A tulajdonos/menedzsment döntései	1,5	14	8	2,5	1,5	3,5	1,5	4	4,5	5,5	2	5,5	4,5	5	4	2	5	1,5	1,5	1	5	3	86,00	1.
Jó gazdálkodás	4,5	11	8	2,5	1,5	9,5	4	4	4,5	5,5	2	12	7,5	2	11	2	7,5	8,5	4	3,5	2	8,5	124,50	2.
Szabályozórendszer	12	15	14	14	15	7,5	10	17	4,5	15	8,5	14	11	11	15	8,5	12	12	11	7,5	9	15	256,00	15.
A piaci környezet	15	4,5	14	16	6	3,5	10	9,5	14	11	8,5	5,5	11	11	4	8,5	10	14	8,5	7,5	9	3	203,00	9.
Infrastruktúra (bank, közlekedés stb.)	4,5	4,5	14	16	15	14	16	16	4,5	15	8,5	16	17	5	15	8,5	12	14	13	7,5	5	15	253,00	14.
A középvezetők minősége	17	11	5,5	11	6	16	4	13	4,5	5,5	15	5,5	4,5	11	8,5	15	5	11	4	17	14	6,5	208,50	10.
A munkások/alkalmazottak minősége	8	14	5,5	11	6	9,5	7	13	14	5,5	15	5,5	2	2	8,5	15	5	8,5	6,5	14	2	6,5	182,50	6.
Kapcsolatok	8	11	14	6,5	11	3,5	13	9,5	17	5,5	5	1,5	1	2	17	5	12	16	16	3,5	2	17	196,00	7.
A változásokra való nyitottság, jó reagálás	1,5	4,5	2,5	6,5	11	7,5	4	4	4,5	5,5	5	1,5	4,5	11	4	5	14	4,5	4	3,5	9	10	127,00	3.
Versenyképes termékkör	12	4,5	2,5	2,5	6	3,5	1,5	4	11	5,5	11	9	11	11	4	11	2	4,5	1,5	10	9	3	139,50	4.
Szerencse	14	17	17	16	6	12	13	13	14	5,5	15	12	7,5	11	15	15	17	14	11	14	9	12	277,00	17.
A cég szervezeti struktúrája	12	16	8	11	17	16	10	4	4,5	17	8,5	12	15	16	15	8,5	7,5	8,5	8,5	7,5	16	15	251,50	13.
Kockázatvállalás	16	4,5	16	11	15	3,5	17	9,5	14	15	12	16	15	16	4	12	15	8,5	15	12	13	3	261,50	16.
Vállalati légkör	10	4,5	2,5	6,5	13	16	7	4	9,5	5,5	15	12	11	11	4	15	2	4,5	6,5	15	15	12	200,00	8.
Érdekeltségi rendszer	4,5	4,5	11	13	6	3,5	7	4	9,5	12	15	5,5	15	5	11	15	16	17	17	17	5	8,5	221,50	11.
Marketingmunka	8	11	10	6,5	11	12	16	9,5	14	13	2	16	11	11	11	2	9	4,5	13	12	17	15	231,50	12.
Vállalati stratégia	4,5	4,5	2,5	2,5	6	12	13	16	4,5	5,5	5	5,5	4,5	16	4	5	2	1,5	14	3,5	13	3	147,00	5.

A sikertényezők osztályzatai a vállalkozásoknál általában

Sikertényezők	Cégek																						Átlag	Sorrend
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.		
A tulajdonos/menedzsment döntései	10	8	9	9	6	10	9	10	8	10	9	7	7	9	8	10	9	10	8	8	9	8	8,68	1.
Jó gazdálkodás	8	9	8	10	9	8	9	10	8	10	8	6	8	7	8	8	7	8	9	10	8	8	8,36	2.
Szabályozórendszer	5	5	4	6	5	9	7	4	10	5	8	3	4	8	5	8	5	6	6	8	8	5	6,09	13.
A piaci környezet	5	10	5	5	8	10	7	8	5	9	8	7	8	8	10	6	8	5	7	8	8	10	7,50	5.
Infrastruktúra (bank, közlekedés stb.)	8	9	5	5	5	2	5	5	7	5	8	2	2	9	5	8	5	5	5	8	9	5	5,77	15.
A középvezetők minősége	5	8	9	8	8	1	9	6	8	8	5	7	7	8	9	5	9	7	9	3	6	9	7,00	7.
A munkások/alkalmazottak minősége	7	7	9	8	6	8	4	6	5	7	5	7	8	10	9	5	4	8	8	5	7	9	6,91	8.
Kapcsolatok	7	8	5	9	7	10	6	8	1	6	9	8	9	7	2	9	5	4	2	9	10	2	6,50	11.
A változásokra való nyitottság, jó reagálás	9	9	8	9	7	9	9	8	10	7	9	8	7	8	10	9	4	9	9	9	8	7	8,27	3.
Versenyképes termékkör	9	9	10	6	8	10	9	10	7	9	7	6	4	8	8	7	10	9	10	7	8	10	8,23	4.
Szerencse	6	3	7	5	8	5	6	6	5	6	5	5	5	8	5	5	1	5	6	5	8	6	5,50	17.
A cég szervezeti struktúrája	5	8	8	8	4	1	7	6	7	1	8	5	3	7	5	4	8	8	7	8	4	5	5,77	15.
Kockázatvállalás	2	9	3	8	5	10	3	8	5	5	6	2	3	7	10	6	3	8	3	6	7	10	5,86	14.
Vállalati légkör	6	9	7	9	6	1	8	7	8	10	5	5	4	8	10	5	10	9	8	4	5	6	6,82	9.
Érdekeltségi rendszer	8	9	6	7	8	10	8	10	8	8	5	7	3	9	8	5	2	3	1	3	9	8	6,59	10.
Marketingmunka	7	8	7	9	7	5	5	8	5	7	7	2	4	8	8	8	7	9	5	6	3	5	6,36	12.
Vállalati stratégia	9	6	7	8	8	5	6	5	10	7	9	7	7	7	6	9	10	6	4	9	10	8	7,41	6.

A sikertényezők helyezési számai a vállalkozásoknál általában

Sikertényezők	Cégek																						Helyezési számok összege	Sorrend
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.		
A tulajdonos/menedzsment döntései	1	11	3	4	12	3,5	3	2,5	6	2	2,5	5,5	6,5	3	9	1	4,5	1	6	7	4	7,5	105,50	1.
Jó gazdálkodás	6	5	6	1	1	9,5	3	2,5	6	2	7	9,5	3	15	9	6,5	8,5	7,5	3	1	8,5	7,5	128,00	3.
Szabályozórendszer	15	16	16	14	15	7,5	9	17	2	15	7	14	12	8,5	15	6,5	11	12	11	7	8,5	15	250,50	13.
A piaci környezet	15	1	14	16	4,5	3,5	9	7	14	4,5	7	5,5	3	8,5	2,5	11	6,5	14	8,5	7	8,5	2	171,50	5.
Infrastruktúra (bank, közlekedés stb.)	6	5	14	16	15	14	15	16	10	15	7	16	17	3	15	6,5	11	14	13	7	4	15	252,00	14.
A középvezetők minősége	15	11	3	9	4,5	16	3	13	6	6,5	15	5,5	6,5	8,5	5,5	14	4,5	10	3	17	14	4,5	193,50	7.
A munkások/alkalmazottak minősége	9	14	3	9	12	9,5	16	13	14	9,5	15	5,5	3	1	5,5	14	14	7,5	6	14	13	4,5	210,00	11.
Kapcsolatok	9	11	14	4	9	3,5	12	7	17	13	2,5	1,5	1	15	17	3	11	16	16	3	1,5	17	203,50	9.
A változásokra való nyitottság, jó reagálás	3	5	6	4	9	7,5	3	7	2	9,5	2,5	1,5	6,5	8,5	2,5	3	14	3,5	3	3	8,5	10	122,00	2.
Versenyképes termékkör	3	5	1	14	4,5	3,5	3	2,5	10	4,5	11	9,5	12	8,5	9	9	2	3,5	1	10	8,5	2	135,50	4.
Szerencse	12	17	9,5	16	4,5	12	12	13	14	13	15	12	9	8,5	15	14	17	14	11	14	8,5	12	269,50	17.
A cég szervezeti struktúrája	15	11	6	9	17	16	9	13	10	17	7	12	15	15	15	17	6,5	7,5	8,5	7	16	15	262,50	16.
Kockázattávallás	17	5	17	9	15	3,5	17	7	14	15	12	16	15	15	2,5	11	15	7,5	15	12	13	2	254,00	15.
Vállalati légkör	12	5	9,5	4	12	16	6,5	10	6	2	15	12	12	8,5	2,5	14	2	3,5	6	15	15	12	199,00	8.
Érdekeltségi rendszer	6	5	12	12	4,5	3,5	6,5	2,5	6	6,5	15	5,5	15	3	9	14	16	17	17	17	4	7,5	204,00	10.
Marketingmunka	9	11	9,5	4	9	12	15	7	14	9,5	11	16	12	8,5	9	6,5	8,5	3,5	13	12	17	15	229,00	12.
Vállalati stratégia	3	15	9,5	9	4,5	12	12	16	2	9,5	2,5	5,5	6,5	15	12	3	2	12	14	3	1,5	7,5	176,00	6.



